

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PROGRAMA DE INTERVENCION PARA EL
MANEJO DEL ESTRÉS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA C.A S.A.S**

EDGAR ANDRES ALARCON CASTILLO

ANGELA XIMENA BELLO ALVARADO

DIANA CAROLINA RIVERA CARLOS

UNIVERSIDAD PILOTO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C.

2017

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE PROGRAMA DE INTERVENCION PARA EL
MANEJO DEL ESTRÉS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA C.A S.A.S**

EDGAR ANDRES ALARCON CASTILLO

ANGELA XIMENA BELLO ALVARADO

DIANA CAROLINA RIVERA CARLOS

Trabajo de grado para optar el Título de “Especialista en Gerencia de Proyectos”

Asesor

LUIS EDUARDO VARGAS GARCIA

Docente

UNIVERSIDAD PILOTO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C.

2017

Nota de Aceptación

Firma Decano de la Facultad

Firma primer jurado

Firma segundo jurado

Bogotá, D. C. Noviembre de 2016

A nuestros familiares y amigos

con todo nuestro aprecio

Contenido

	pág.
Resumen Ejecutivo	1
1. Objetivos	2
1.1 Objetivo General	2
1.2 Objetivos Específicos	2
2. Planteamiento del problema	3
2.1 Antecedentes del Problema o Necesidad	5
2.2 Análisis de Involucrados	6
2.3 Identificación de Interesados	6
2.4 Árbol de Problemas	8
2.5 Descripción del Problema o Necesidad Principal a Resolver	9
3. Estado Actual de la Organización	11
3.1 Índice de Ausentismo Laboral	11
3.1.1 Estado actual de ausentismo laboral en la institución	11
3.2 Índice de Rotación de Personal	12
3.2.1 Estado actual de la rotación de personal, en la institución	13
3.2.2 Estado actual de la rotación y deserción de personal, en instituciones similares	14

3.3 Historial de Matrículas Nuevas	15
3.3.1 Análisis de proyección de encuestas de servicio y matriculas nuevas	16
3.4 Árbol de Objetivos	16
4. Justificación del Proyecto	17
4.1 Factores de Riesgo Psicosocial	19
4.1.1 Tipos de estresores	21
4.1.2 Los estresores más comunes en la evaluación	22
4.2 Alternativas de Solución	22
4.3 Alternativa Seleccionada	23
4.3.1 Diseño del plan de carrera	23
4.3.2 Diseño de un programa de capacitaciones sobre liderazgo y competencias en el trabajo	25
4.3.3 Diseño de plan motivacional	27
5. Marco Metodológico	28
5.1 Sub escala de agotamiento emocional (ee: emotional exhaustion)	29
5.2 Sub escala de despersonalización (D)	29
5.3 Sub escala de realización personal (pa: personal accomplishment)	30
5.4 Análisis de tamaño y confiabilidad de la encuesta	37
5.5 Fuentes de Información	38
5.6 Herramientas	38
5.7 Supuestos	39
5.8 Restricciones	39
5.9 Entregables del trabajo de grado	40
6. Estudio Técnico	41

6.1 Institución/organización donde se presenta la necesidad o problema	41
6.2 Descripción General de la Organización	41
6.3 Direccionamiento Estratégico de la Organización	42
6.3.1 Misión y Visión	42
6.3.2 Política institucional	43
6.3.3 Planeación estratégica de la organización	44
6.3.4 Estructura organizacional	44
7. Análisis y Descripción del Producto	45
7.1 Portafolio de Servicios	45
Figura 7. Portafolio de servicios – Portada	45
Figura 8. Portafolio de servicios – Plan carrera.	46
Figura 10. Portafolio de servicios – Plan de incentivos y reconocimientos	47
Figura 11. Portafolio de servicios – Plan Motivacional	47
7.2 Criterios de Éxito del Proyecto	48
8. Estudio de Mercadeo	49
8.1 Diagnóstico del Mercado	49
8.2 Estudios realizados en Colombia	49
8.2.1 Estudio 1. Clafo – felicidad organizacional	49
8.2.2 Estudio 2. Michael page	51
8.2.3 Estudio 3. Clima laboral	53
9. Análisis de Riesgos	56
9.1 Análisis DOFA de la organización	56
9.2 Matriz de Riesgos	57

9.3 Estructura de desglose EDT	58
Figura 12. Estructura de desglose EDT	58
10. Presupuesto	59
10.1 Análisis estudios del proyecto.	59
Figura 3. Estructura de desglose EDT	59
10.1.1 Flujo de caja de inversiones del proyecto	61
10.2 Análisis de mediciones de “Mejor empleado”, “Mejor compañero de trabajo” y “Mejor equipo de trabajo”.	62
10.2.1 Factores a evaluar.	62
10.3 Análisis de la propuesta de plan de carrera	63
10.3.1 Estado actual de salarios	63
10.3.2 Diferencia de salarios actuales contra los propuestos en el plan de carrera	64
10.3.3 Descripción de plan de carrera con salarios propuestos	64
Tabla 18. Descripción de plan de carrera con salarios propuestos	64
11. Aprobación del proyecto	65
11.1 Requerimiento de Aprobación del Proyecto	65
11.2 Nombramiento del Gerente del Proyecto	65
11.3 Plan de gestión del Proyecto	66
11.4 Hitos Relevantes	66
11.5 Matriz de Comunicaciones	67
11.6 Cierre del Proyecto	68
Referencias Bibliográficas	69
Anexos	70

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Árbol de problemas.	8
Figura 2. Árbol de Objetivos	16
Figura 3. Características del Trabajo	20
Figura 4. Misión y Visión.	42
Figura 5. Políticas del sistema de Gestión Integrado	43
Figura 6. Organigrama	44
Figura 7. Portafolio de servicios – Portada	45
Figura 8. Portafolio de servicios – Plan carrera.	46
Figura 9. Portafolio de servicios – Programa de capacitaciones sobre liderazgo y competencias en el trabajo	46
Figura 10. Portafolio de servicios – Plan de incentivos y reconocimientos	47
Figura 11. Portafolio de servicios – Plan Motivacional	47
Figura 12. Estructura de desglose EDT	58

Lista de Gráficas

	pág.
Gráfica 1. Índice de ausentismo laboral	12
Gráfica 2. Índice de rotación de personal	14
Gráfica 3. Matriculas nuevas	15
Gráfica 4. Porcentaje de resultados de Agotamiento Emocional	34
Gráfica 5. Porcentaje de resultados de Despersonalización	35
Gráfica 6. Porcentaje de resultados de Realización Personal	35
Gráfica 7. Resumen de las Personas Encuestadas	36

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Identificación de interesados	6
Tabla 2. Factores de riesgo psicosocial	19
Tabla 3. Criterios de Análisis	31
Tabla 4. Formulario de Evaluación	32
Tabla 5. Resultados de evaluación	33
Tabla 6. Resumen de los resultados de la evaluación	34
Tabla 7. Planeación estratégica de la organización	44
Tabla 8. Análisis DOFA	56
Tabla 9. Matriz de Riesgos	57
Tabla 10. Kit de la felicidad	59
Tabla 11. Ingresos vs Egresos	60
Tabla 12. Costos durante el desarrollo del proyecto 1	60
Tabla 13. Costos durante el desarrollo del proyecto 2	60
Tabla 14. Costos durante el desarrollo del proyecto 3	61
Tabla 15. Flujo de caja de inversiones del proyecto	61
Tabla 16. Salarios	63
Tabla 17. Diferencia anual de Salarios actuales contra los propuestos en el plan de carrera	64
Tabla 18. Descripción de plan de carrera con salarios propuestos	64
Tabla 19. Matriz de Comunicaciones	67

Lista de Anexos

	pág.
Anexo A. Cuestionario Burnout de Maslach.	70
Anexo B. Calificación CBB	71
Anexo C. Cuestionario evaluación factores psicosociales intralaborales	73
Anexo D. cuestionario evaluación factores psicosociales extralaborales	83
Anexo E. Cuestionario identificación puesto de trabajo	87
Anexo F. Cuestionario evaluación del estrés	91

Resumen Ejecutivo

La Institución Educativa C.A S.A.S cumplió 20 años al servicio de la educación. Durante los últimos años ha presentado un amplio crecimiento, pero el personal administrativo es el mismo. Desde la Dirección del Talento Humano se ha ido identificando que por consecuencia de la gestión y las múltiples actividades se están presentando situaciones de estrés laboral que afecta la productividad de la Institución.

En el presente documento se describe cómo a través de una alternativa de impacto social que consiste en el diseño de un programa de intervención para el manejo de estrés laboral en la Institución de Educación para el trabajo y el desarrollo humano C.A S.A.S., se busca disminuir el alto grado de estrés laboral que se presenta en los colaboradores

Esta problemática está afectando diferentes contextos como clima laboral, rotación de personal, incapacidades médicas, mala atención a estudiantes y docentes.

Por lo anterior, el estrés es un aspecto que afecta a la persona en diferentes ambientes: social, económico, cultural, personal influyendo en varios aspectos de la vida del individuo.

Con el apoyo de la Dirección de Talento Humano de la entidad y la aplicación del Programa de Intervención se espera atacar la problemática y mejorar la gestión de la Institución educativa.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Desarrollar un proyecto de investigación dirigido al diseño de un programa de intervención para el manejo de estrés laboral de una institución educativa en Bogotá, el cual será ejecutado junto con la Dirección de Talento Humano de la Institución.

1.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un programa de intervención para el manejo de estrés laboral.
- Desarrollar una alternativa de solución logrando cambios en el personal y productividad de la Institución en los primeros seis meses.
- Trabajar en conjunto con la Dirección de Talento Humano de la Institución en el seguimiento y control de la ejecución del programa.
- Incluir programa de intervención en el proceso de Bienestar Institucional para seguirse aplicando.
- Ejecutar el programa de intervención en el transcurso de un año como se describe en el cronograma.

2. Planteamiento del problema

Debido al crecimiento de la Institución Educativa C.A S.A.S, tanto en número de sedes en Bogotá, como en estudiantes en diferentes jornadas y en número de docentes, se ha presentado un incremento en la cantidad de actividades y responsabilidades en la Institución las cuales deben ser asumidas por el personal administrativo. Esta gestión se ha incrementado ocasionando un alto nivel de estrés laboral en el personal de ésta área, viéndose reflejado en la mala atención a estudiantes y docentes, quejas y reclamos, mal clima laboral, malas relaciones interpersonales, ausencias laborales y rotación de personal.

Es así, como Secretarias, Líderes de admisión y Coordinaciones, deben extender su horario laboral, pues las actividades son mayores y la atención de estudiantes y docentes también incrementa.

En el caso de los Líderes de proceso, estos deben hacer presencia en las siete sedes, por lo que a diario deben realizar desplazamientos algo extensos. Así mismo su horario se extiende ya que deben hacer intervención en todas las jornadas.

Por lo anterior, se evidencia que la carga laboral se ha incrementado y el tiempo en un día laboral no es suficiente para todas las actividades. Esto empieza a generar cansancio físico y mental en el personal.

Adicional a lo anterior, la Junta Directiva programa con frecuencia comités para revisar las actividades de cada área, generando gasto de tiempo en las reuniones, dejando atrás las demás actividades operativas, además de las retroalimentaciones que se hacen al personal donde solo se

enfoca en lo malo y negativo.

Esto hace que el desgaste en el personal sea mayor. No existen ambientes de esparcimiento o recreación para ellos. El trabajo se ha vuelto muy mecánico y repetitivo. La autoestima es baja y el ánimo dentro del personal decae. Las relaciones entre personal también se ven afectadas y empiezan los inconvenientes a nivel de salud. Se presentan incapacidades por migraña, gastritis, lesiones musculares, agotamiento físico etc. Es así, como el índice que estrés laboral aumenta en la institución.

La institución maneja 22 programas Técnicos Laborales en diferentes áreas. Cuenta en el momento con 6.500 estudiantes distribuidos en 7 sedes en Bogotá. Maneja 4 jornadas de estudio que son:

Mañana de 8:00 am a 11 am

Noche de 6:00 pm a 9:00 pm

Sábado y domingo de 8:00 am a 4:00 pm.

Se observa que hay una gran carga laboral y los horarios son extensos. Por otra parte, el proceso académico demanda muchas actividades sobre todo operativas y el manejo de los estudiantes, lo que en ocasiones se torna difícil. Esto ha generado que se presente un alto grado de estrés en el personal administrativo, el cual se compone desde los Líderes de proceso, Coordinaciones de sede, Secretarías académicas y Líderes de admisión.

El problema se ha identificado por la presencia de inconvenientes a nivel de salud, disminución en los resultados de las actividades, referencias del personal en cuanto agotamiento y cansancio tanto físico como mental, cambios de actitud lo que genera un mal ambiente laboral y rotación de personal en las áreas administrativas.

El personal administrativo consta de:

- 8 Directores
- 7 Coordinadores
- 10 Secretarias
- 25 Auxiliares

2.1 Antecedentes del Problema o Necesidad

En el año 2015, según indicadores del área de Talento Humano de la institución en estudio, la rotación de personal es la siguiente.

Secretarias y líderes de admisión 80%

Directores de proceso 47%

Coordinadores de sede 15%

En cuanto a incapacidades médicas el 82% del personal ha faltado a sus labores por temas de migrañas, dolores musculares, alergias cutáneas, cansancio físico, entre otros factores relacionados con el estrés laboral.

Así mismo desde el área de Talento Humano, han identificado inconvenientes entre el personal, generando un ambiente laboral bastante extenuante para el desarrollo de sus funciones.

Según el Sistema de Gestión de Calidad se han registrado 105 quejas anuales, relacionadas a la mala atención del personal administrativo hacia estudiantes y docentes. Además de la inconformidad con la rotación de secretarias académicas.

2.2 Análisis de Involucrados

La Institución C.A S.A.S, cuenta con 100 funcionarios de los cuales 50 empleados son los más afectados por esta problemática.

El perfil direccionado por la entidad corresponde a Directores de proceso: Financiero, Administrativo, Admisiones, Académico, Talento Humano, Bienestar, Registro y Control y Contabilidad

Coordinadores y secretarías, están distribuidas en las siete sedes que tiene la Institución en Bogotá. A continuación, la matriz de interesados con las descripciones de acciones y estrategias.

2.3 Identificación de Interesados

Tabla 1. Identificación de interesados

Matriz de Stakeholder						
Proyecto:	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DE ESTRÉS LABORAL "FELICIDAD INSTITUCIONAL"					
Fecha de Inicio:	FEBRERO DEL 2017					
Stakeholder:	JUNTA DIRECTIVA					
Tipo:	INTERNO					
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias	Descripción
			De impacto positivo	De impacto negativo		
Disminuir el nivel de Estrés Laboral que presenta el personal administrativo mediante la aplicación de un programa de intervención y entrega de propuesta laboral que logre mejorar la calidad de vida del trabajador, incrementar la productividad de la Institución y generar un ambiente laboral armonioso	Alto	Alta	* Comprende, apoya y actúa para el mejoramiento de la gestión de los procesos administrativos y del buen clima laboral en la institución	* Poco apoyo al programa de intervención	Mantener satisfecho. Comunicar las especificaciones del proyecto según sea necesario.	Su principal interés es mantener la buena calidad de la institución en cuanto a atención al cliente, servicio, formación educativa, entre otros, con el fin de tener crecimiento.
			* Asume y estimula al personal en el concepto de gestión de resultados, incentivando y teniendo reconocimientos con el personal.	* Poco apoyo al mejoramiento administrativo		
Proyecto:	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DE ESTRÉS LABORAL "FELICIDAD INSTITUCIONAL"					
Fecha de Inicio:	FEBRERO DEL 2017					
Stakeholder:	TALENTO HUMANO					
Tipo:	INTERNO					
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias	Descripción
			De impacto positivo	De impacto negativo		
Disminuir el nivel de Estrés Laboral que presenta el personal administrativo mediante la aplicación de un programa de intervención y entrega de propuesta laboral que logre mejorar la calidad de vida del trabajador, incrementar la productividad de la Institución y generar un ambiente laboral armonioso	Alto	Alta	* Comprende, apoya y actúa para el mejoramiento de la gestión de los procesos administrativos y del buen clima laboral en la institución	* Poco apoyo al programa de intervención	Mantener informado. Comunicar las especificaciones del proyecto según sea necesario. Comunicar los resultados de la prueba y especificaciones de rendimiento y obtener información sobre los requisitos del cliente o cualquier cambio.	Su interés principal es Mantener la calidad en los procesos de gestión de recursos humanos con el fin de incentivar al personal a tener un manejo laboral adecuado.
			* Asume y estimula al personal en el concepto de gestión de resultados, incentivando, teniendo reconocimientos y premiación con el personal.	* Poco apoyo al mejoramiento administrativo		

Continuación Tabla 1

Proyecto:	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DE ESTRÉS LABORAL "FELICIDAD INSTITUCIONAL"					
Fecha de Inicio:	FEBRERO DEL 2017					
Stakeholder:	POBLACIÓN OBJETIVO, DIRECTORES DE PROCESO, COORDINADORES DE SEDE, SECRETARÍAS ACADÉMICAS, LÍDERES DE ADMISIÓN					
Tipo:	INTERNO					
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias	Descripción
			De impacto positivo	De impacto negativo		
Disminuir el nivel de Estrés Laboral que presenta el personal administrativo mediante la aplicación de un programa de intervención y entrega de propuesta laboral que logre mejorar la calidad de vida del trabajador, incrementar la productividad de la Institución y generar un ambiente laboral armonioso	Alto	Alta	* Logre el objetivo principal de tener mejora en su desempeño y en su productividad. Cumpliendo con sus labores a tiempo y con calidad.	* No logre mejorar la calidad de vida de trabajador, lo cual no tenga buena productividad y buen desempeño en sus labores.	Gestionar de cerca. Comunicar las especificaciones del proyecto según sea necesario. Comunicar los resultados de la prueba y especificaciones de rendimiento y obtener información sobre los requisitos del cliente o cualquier cambio.	Su interés principal es tener reconocimiento por la labor realizada, asimismo tener incentivos como valor a su trabajo.
			* Obtiene y estimula un buen ambiente laboral, fortaleciendo sus relaciones interpersonales.			
			* Optimiza un buen servicio de atención a estudiantes y docentes.			
Proyecto:	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DE ESTRÉS LABORAL "FELICIDAD INSTITUCIONAL"					
Fecha de Inicio:	FEBRERO DEL 2017					
Stakeholder:	PROVEEDORES					
Tipo:	EXTERNO					
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias	Descripción
			De impacto positivo	De impacto negativo		
Disminuir el nivel de Estrés Laboral que presenta el personal administrativo mediante la aplicación de un programa de intervención y entrega de propuesta laboral que logre mejorar la calidad de vida del trabajador, incrementar la productividad de la Institución y generar un ambiente laboral armonioso	BAJO	MEDIA	* Obtiene un buen resultado en las actividades obteniendo buenos productos y servicios brindados.	* No cumpla con los requerimientos establecidos y retrase las actividades programadas.	Monitorear. Comunicar requisitos de programación y materiales del proyecto antes de tiempo para asegurar la entrega.	Su interés principal es brindar un buen servicio, garantizando calidad en su producto.
				* Brinde Mala calidad en sus productos.		
Proyecto:	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DE ESTRÉS LABORAL "FELICIDAD INSTITUCIONAL"					
Fecha de Inicio:	FEBRERO DEL 2017					
Stakeholder:	ESTUDIANTES Y DOCENTES					
Tipo:	INTERNO - EXTERNO					
Objetivo o Resultados	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles		Estrategias	Descripción
			De impacto positivo	De impacto negativo		
Disminuir el nivel de Estrés Laboral que presenta el personal administrativo mediante la aplicación de un programa de intervención y entrega de propuesta laboral que logre mejorar la calidad de vida del trabajador, incrementar la productividad de la Institución y generar un ambiente laboral armonioso	MEDIO	MEDIA	* Obtiene buen servicio en atención, mejorando un mejor desempeño en las actividades y procedimientos que brinda la institución.	* No tenga satisfacción en el servicio de atención y tenga a su vez inconformidad, lo cual genere quejas y reclamos ante la junta directiva.	Gestionar de cerca. Comunicar las especificaciones del proyecto según sea necesario. Comunicar los resultados de la prueba y especificaciones de rendimiento y obtener información sobre los requisitos del cliente o cualquier cambio.	Su interés principal es tener un buen recibimiento y buen trato en cuanto a la atención que ofrece la población objetivo (Directores de proceso, coordinadores de sede, secretarías académicas, líderes de admisión).

Fuente: Construcción de los Autores

2.4 Árbol de Problemas

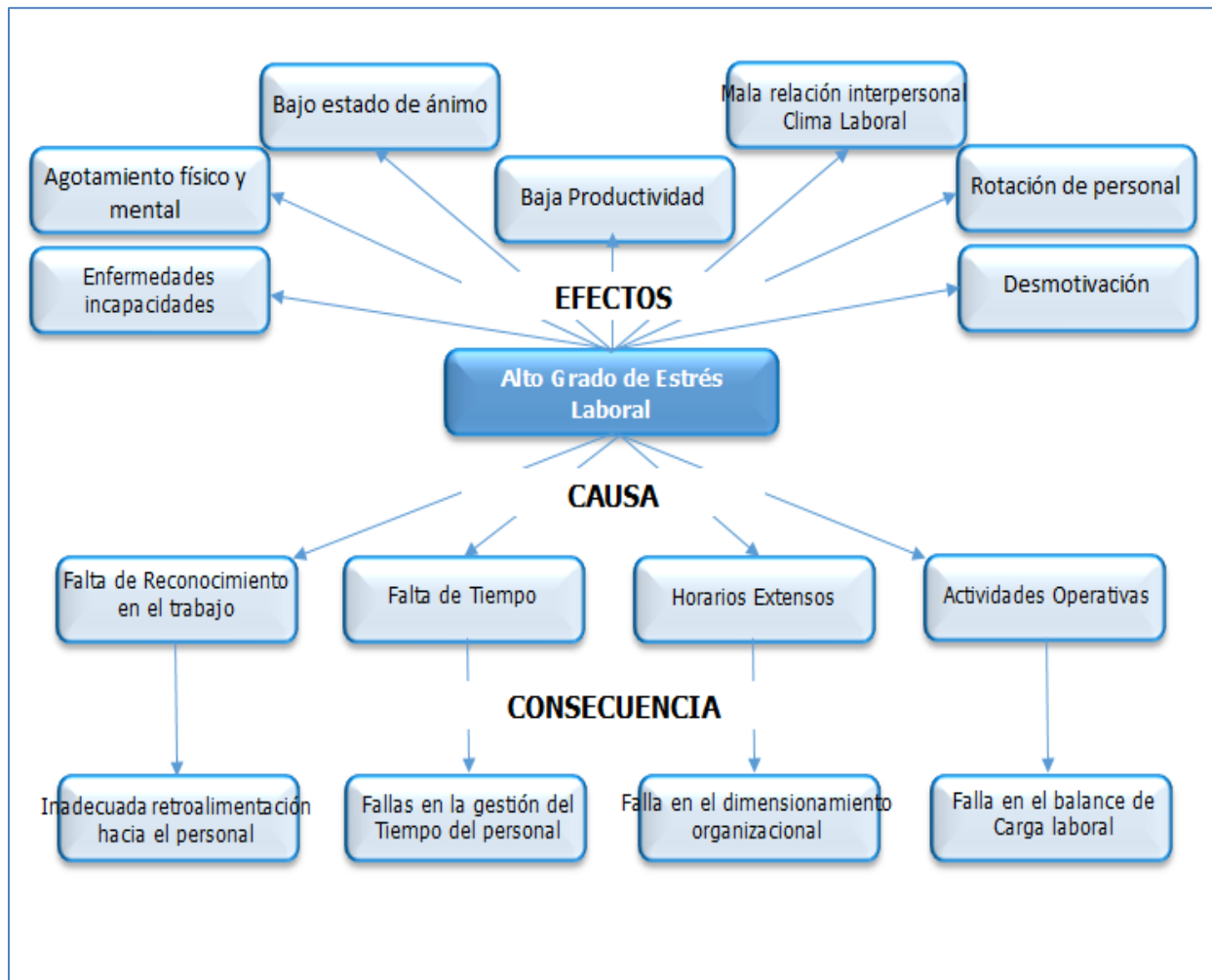


Figura 1. Árbol de problemas.
Fuente: Construcción de los Autores

De acuerdo a lo anterior, la causa raíz del problema se basa en el desarrollo de metodologías para implementar en el sistema de gestión de talento humano, partiendo de un diagnóstico organizacional en cuanto a la filosofía, objetivos, retos, valores y estrategias de la institución. Teniendo la finalidad de mejorar el rendimiento, la productividad y los procesos en las áreas de Gestión Humana, logrando así, darle la solución adecuada y pertinente a las consecuencias destacadas que genera la problemática principal que es el alto grado de estrés laboral.

Dichas metodologías se enfocan en factores como lo son: El Bienestar laboral, generando impacto en la mejora de la calidad de vida del personal en razón a que permanecen gran parte de su tiempo en la institución; la capacitación y desarrollo, por lo cual deben tomar la responsabilidad de desarrollar las competencias necesarias para la institución y superar las limitaciones, mejorando el desempeño en sus labores cotidianas; la compensación salarial, siendo una de las tareas del área de Recursos Humanos más complejas para los cargos directivos, pues contiene grandes impactos en las metas estratégicas de la institución y por último la cultura organizacional y la evaluación del desempeño, a fin de aumentar la eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la institución.

2.5 Descripción del Problema o Necesidad Principal a Resolver

La necesidad principal que refiere el presente proyecto, es la de resolver el alto grado de estrés laboral en la Institución Educativa C.A S.A.S, la cual se evidencia en el personal administrativo, los cuales mantienen un contacto directo con los estudiantes y docentes. Por lo anterior las partes involucradas se han visto afectadas en razón a los cambios y la gestión de la empresa

En tal sentido, la Dirección de Talento Humano ha identificado cómo el nivel de estrés afecta potencialmente al personal, por lo que se ha incrementado la rotación de personal y las ausencias por temas de salud. Así mismo se ha tenido que intervenir en conflictos entre el personal, al igual que responder a diferentes quejas y reclamos por la mala atención y poca respuesta al personal estudiantil y docente.

Adicional a lo anterior, la carga laboral se ha incrementado y el tiempo en un día laboral

no es suficiente para todas las actividades. Esto empieza a generar cansancio físico y mental en el personal.

Así mismo, la Junta Directiva programa con frecuencia comités para revisar las actividades de cada área, generando gasto de tiempo en las reuniones y dejando atrás las demás actividades operativas, además que las retroalimentaciones que se hacen al personal solamente enfatiza en las fallas presentadas por los colaboradores.

Esto hace que el desgaste en el personal sea mayor. No existen ambientes de esparcimiento o recreación para el personal. El trabajo se ha vuelto muy mecánico y repetitivo. La autoestima es baja y el ánimo dentro de los mismos decae. Las relaciones entre personal también se ven afectadas y empiezan los inconvenientes a nivel de salud. Se presentan incapacidades por migraña, gastritis, lesiones musculares, agotamiento físico etc. Es así como el índice de estrés laboral aumenta en la institución.

Adicional a lo anterior, se observa que hay una gran carga laboral y los horarios son extensos. El proceso académico demanda muchas actividades sobre todo operativas y el manejo de los estudiantes en ocasiones es difícil. Esto ha generado que se presente un alto grado de estrés en el personal administrativo, el cual se compone desde los Líderes de Proceso, Coordinaciones de Sede, Secretarías Académicas y Líderes de Admisión.

El problema se ha identificado por la presencia de inconvenientes a nivel de salud, productividad, clima laboral y atención a la comunidad estudiantil y docente.

3. Estado Actual de la Organización

3.1 Índice de Ausentismo Laboral

El ausentismo laboral hace referencia a las faltas de los trabajadores de su puesto de trabajo en una empresa. Estas faltas pueden ser debidas a motivos personales, problemas económicos, falta de motivación, poca o nula supervisión.

El cálculo del índice de ausentismo laboral refleja, de una manera porcentual, cual ha sido el tiempo que los trabajadores se han ausentado de su puesto de trabajo en relación al tiempo que se esperaba que estuviesen.

Para calcular el índice de ausentismo laboral se requiere conocer las horas perdidas por los trabajadores, las horas de la jornada de trabajo y el número total de trabajadores.

La fórmula del ausentismo laboral es la siguiente:

$$\frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Jornada laboral x Total de trabajadores}} \times 100$$

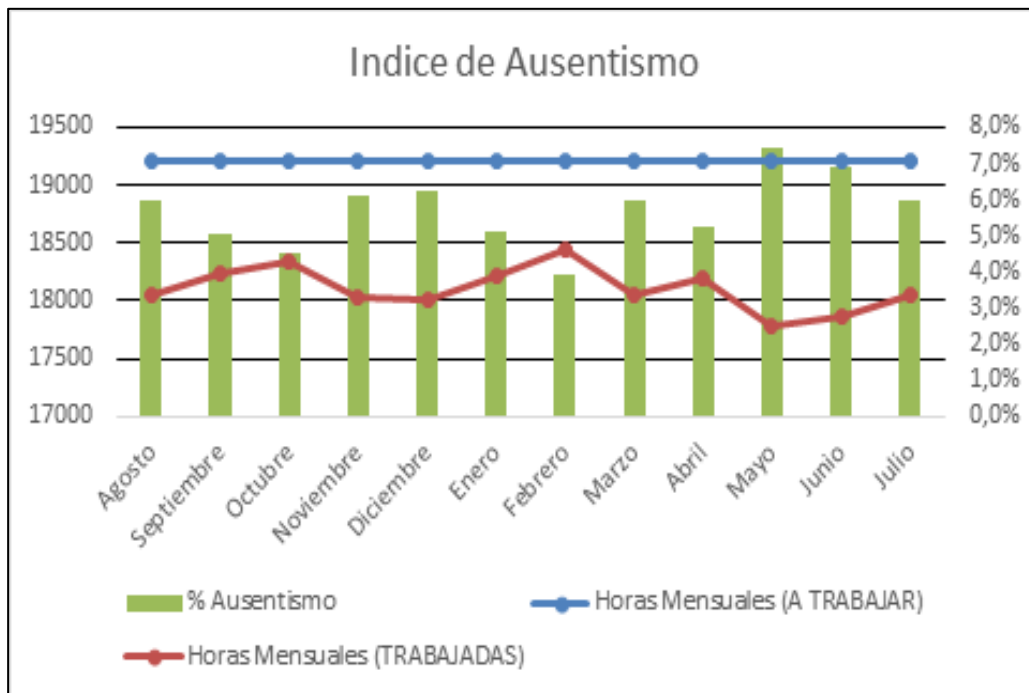
3.1.1 Estado actual de ausentismo laboral en la institución

La empresa cuenta con 100 trabajadores administrativos, al realizar la verificación de las horas de ingreso, salida e incapacidades se encuentra que existe un total de 13.152 horas perdidas entre el 1 de agosto de 2015 y el 1 de agosto de 2016. El convenio colectivo del sector al que pertenece la empresa fija en 2.304 las horas anuales de la jornada laboral por trabajador, que se

toma de una cantidad de 48 Horas semanales. Tomando dichos valores en la formula expuesta anteriormente, se deduce:

$$\frac{13.152}{2.304 * 100} * 100 = 5.71\%$$

El índice de ausentismo de la institución es de 5,71%.



Gráfica 1. Índice de ausentismo laboral
Fuente: Construcción de los Autores

3.2 Índice de Rotación de Personal

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

La rotación de personal hace referencia a la proporción de trabajadores que salen de la

institución, descontando el personal que emerge de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de la institución en un determinado periodo de tiempo.

Para calcular el índice de rotación de personal se requiere conocer el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación a la cantidad total promedio de personal en la organización, en un periodo de tiempo.

La fórmula de la rotación de personal es la siguiente:

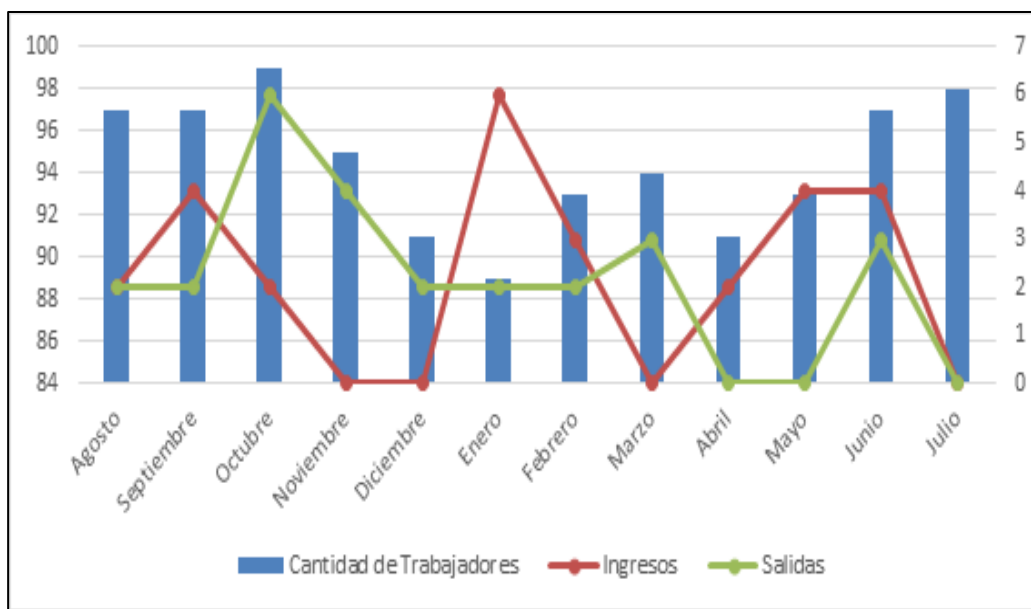
$$IRP = \left(\frac{\frac{A + D}{2}}{\frac{F1 + F2}{2}} \right) * 100$$

3.2.1 Estado actual de la rotación de personal, en la institución

La empresa cuenta con 100 trabajadores promedio administrativos, al realizar la verificación entre el 1 de agosto de 2015 y el 1 agosto de 2016, existen 27 nuevas personas contratadas, en el mes de agosto de 2015 existían 97 empleados trabajando, al 31 de julio de 2016 se tienen 98 empleados trabajando. Tomando dichos valores en la formula expuesta anteriormente:

$$IRP = \left(\frac{\frac{27 + 26}{2}}{\frac{97 + 98}{2}} \right) * 100$$

El índice de rotación de personal de la institución es de 27,18%.



Gráfica 2. Índice de rotación de personal

Fuente: Construcción de los Autores

3.2.2 Estado actual de la rotación y deserción de personal, en instituciones similares

- Institución A. La empresa cuenta con 326 trabajadores promedio administrativos, evidencian índices de rotación de personal presentados en la última auditoria ISO, correspondiente al periodo enero 2015 a enero 2016, de las personas contratadas en el mes de enero de 2015 existían 322 empleados trabajando. Por otra parte, al 31 de enero de 2016 se tienen 326 empleados trabajando. Tomando dichos valores en la formula expuesta anteriormente:

$$IRP = \left(\frac{\frac{51 + 47}{2}}{\frac{322 + 326}{2}} \right) * 100$$

De acuerdo a lo anterior, el índice de rotación de personal de la institución es de 15,12%.

- Institución B. La institución cuenta con 143 trabajadores administrativos de planta, se validan los índices de rotación de personal junto con el grupo de RRHH, quienes no tienen el indicador calculado, pero presentan los ingresos y salidas evidenciados en los últimos 6 meses. Los datos corresponden al periodo mayo 2016 a octubre 2016, en el mes de mayo de 2016 existían 143

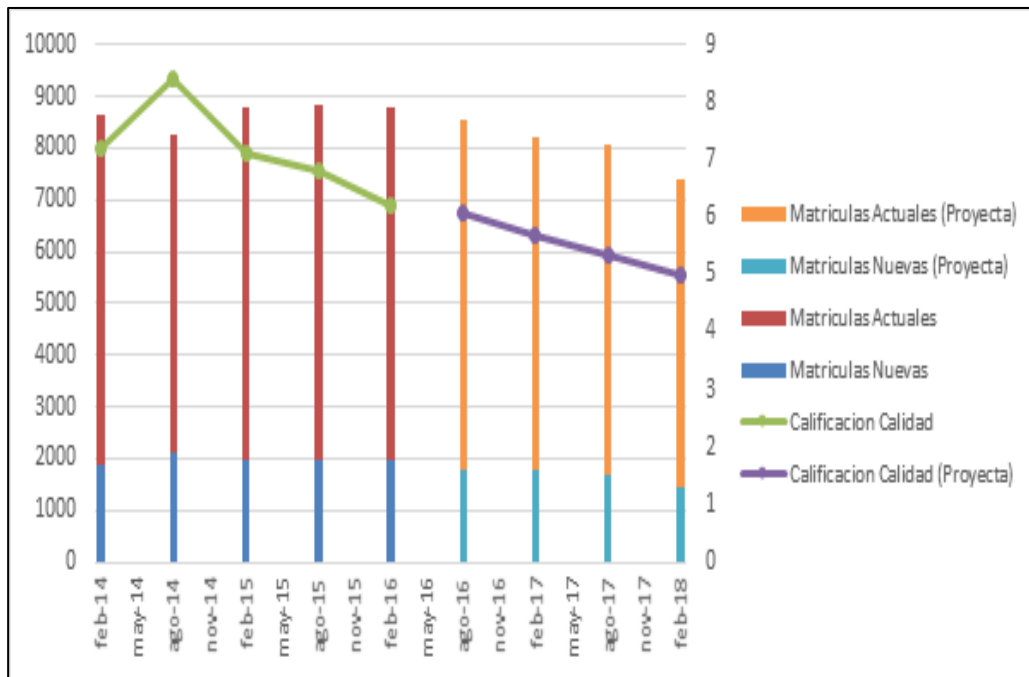
empleados trabajando y al 31 de julio de 2016 se tienen 145 empleados laborando. Tomando dichos valores en la formula expuesta anteriormente:

$$IRP = \left(\frac{\frac{12 + 10}{2}}{\frac{143 + 145}{2}} \right) * 100$$

El índice de rotación de personal de la institución es de 11,80%.

3.3 Historial de Matrículas Nuevas

En la siguiente estadística se observa el historial de matrículas nuevas realizadas para el total de programas ofertados por la institución educativa, conforme a las encuestas de servicio y atención al cliente establecidas en las normas de calidad, por lo que se muestra la tendencia de dichas matriculas para los próximos 2 años.



Gráfica 3. Matrículas nuevas
Fuente: Construcción de los Autores

3.3.1 Análisis de proyección de encuestas de servicio y matrículas nuevas

Al realizar la proyección de los próximos 2 años, se puede encontrar que existe una disminución en la cantidad de matrículas nuevas y permanencia de las matriculas actuales, pasando de un promedio de 1.971 matrículas nuevas y 6.693 matrículas actuales a manejar 1.425 y 5.984 en el mes de febrero de 2018 respectivamente, esto es un 28 % de disminución en Matriculas nuevas y un 11% para matriculas actuales. Esto equivale a \$1.249.200.000 (Mil doscientos cuarenta y nueve millones doscientos mil pesos) de perdida en cada semestre.

3.4 Árbol de Objetivos

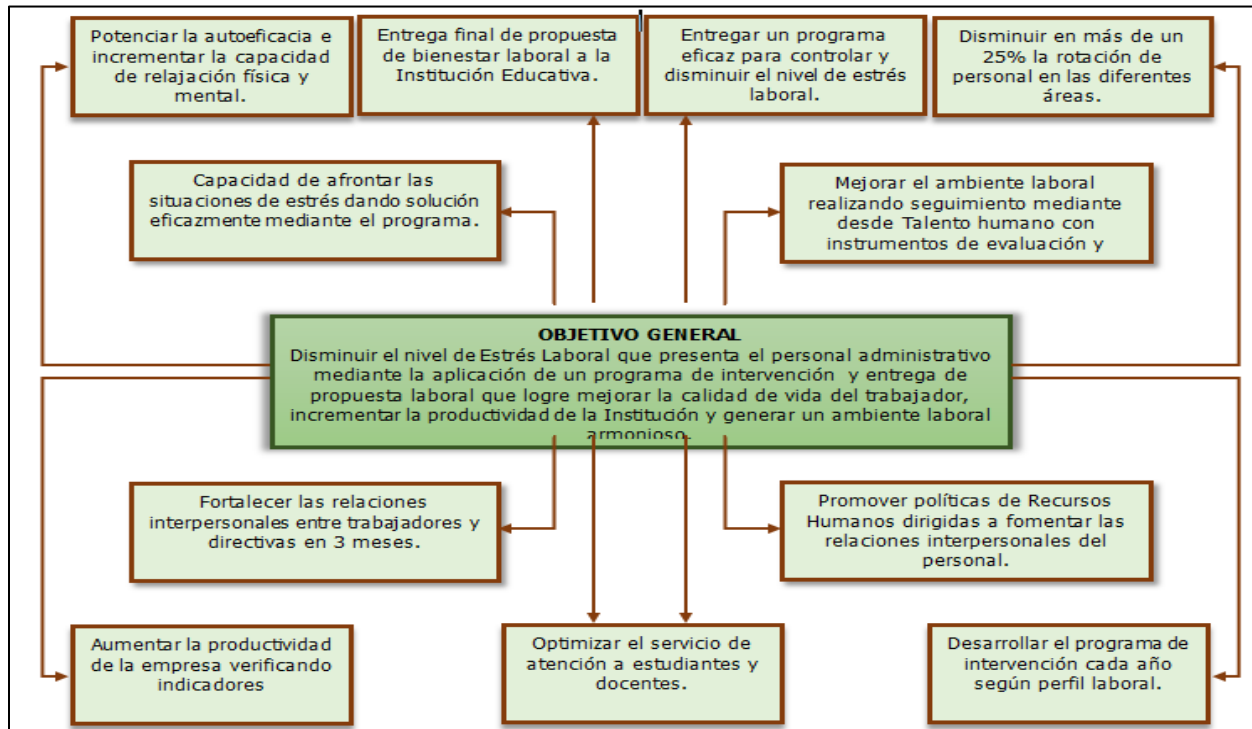


Figura 2. Árbol de Objetivos
Fuente: Construcción de los Autores

4. Justificación del Proyecto

El Ministerio de Trabajo indica según encuestas aplicadas a trabajadores del país, que estos se encuentran expuestos a factores psicosociales en su jornada laboral y un 30 % de ellos sintieron altos niveles de Estrés. Un 14% indica que no tiene el tiempo para desarrollar todas sus tareas y un 43% indica que realizan su trabajo de forma rápida y con plazos muy estrictos. (Mintrabajo, 2016)

Así mismo la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que el estrés amenaza a la productividad de las empresas y del país. (OIT, 2015)

Es por esto que el tema del estrés laboral se ha convertido en un argumento de discusión y de intervención ya que es un tema del diario vivir en las organizaciones y está afectando la calidad de vida de los trabajadores.

De aquí que se justifique el tema de investigación propuesto. Actualmente se ha identificado un alto nivel de estrés laboral en la Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano C.A S.A.S que está afectado el servicio y productividad de la empresa, el clima organizacional interno y la estabilidad emocional, mental y física de los empleados. Aun con esta problemática no se ha realizado intervención para su manejo generando dificultades y cambios internos.

Es por eso que el proyecto ofrece un aporte investigativo para identificar los factores psicosociales y el nivel de estrés de los empleados, para así entregar a la Junta Directiva de la Institución un portafolio con un programa de intervención que mediante el desarrollo de diferentes

fases se intervenga al empleado individual y colectivamente bajando los niveles de estrés, por otro lado identificar las alternativas y posibles soluciones para atacar de raíz el tema laboral y entregar un plan de mejoramiento que sea presentado y ejecutado por parte de La Dirección de Talento Humano.

El proyecto debe ser implementado, teniendo en cuenta la necesidad que presenta la empresa, los empleados también han solicitado se realicen otras actividades o se generen espacios de concertación y acuerdos, se ha identificado que la actitud de la persona incide en su rendimiento laboral y en el trato con sus pares. Por otra parte, el interés con que realiza la actividad y la atención al estudiante también se ha visto perjudicada.

El impacto que debe generar el programa será: un cambio de actitud en el personal, buenas relaciones interpersonales, bienestar físico y mental, alta productividad, buen clima laboral, buena atención al cliente reflejado en la retención de estudiantes y docentes.

De no ser implementada esta alternativa de solución, se deberá concientizar y despertar la reflexión a la alta Gerencia de la institución, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, que existe una irregularidad en el comportamiento del mismo y por ende en la calidad de la prestación del servicio.

Para entender un poco más sobre la problemática, a continuación, se amplían estudios sobre el tema.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), define el estrés como “El conjunto de reacciones fisiológicas que preparan al organismo para la acción” (OMS, 2016,p.2).

Para la OIT (2016), “es la respuesta física y emocional dañina causada por un desequilibrio entre las exigencias percibidas y los recursos y capacidades percibidos de un individuo para hacer frente a dichas exigencias (p.12).

Finalmente, el estrés es el conjunto de reacciones fisiológicas que presenta una persona cuando se enfrenta a una fuerte tensión, como producto de situaciones ya sean laborales o personales.

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la OIT (2016), como el diseño del trabajo y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no corresponden o exceden las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades del mismo o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa

Los factores del lugar de trabajo que pueden causar estrés se denominan peligros psicosociales. La OIT (2016), definió los factores de riesgo psicosocial (peligros psicosociales) en 1984, en términos de:

Las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, las necesidades y la cultura del trabajador, las consideraciones personales externas al trabajo que pueden – en función de las percepciones y la experiencia – tener influencia en la salud, el rendimiento en el trabajo y la satisfacción laboral (p.14).

4.1 Factores de Riesgo Psicosocial

Tabla 2. Factores de riesgo psicosocial

Contenido del trabajo	Contexto del trabajo
Medio ambiente en el trabajo	Cultura organizacional
Equipo de trabajo	Desarrollo profesional

Continuación de la Tabla 2

Contenido del trabajo	Contexto del trabajo
Carga laboral	Autonomía en toma de decisiones
Ritmo de trabajo	Relaciones interpersonales
Horario asignado	Interrelación hogar – trabajo
Estructura de las tareas	Rol en la organización

Fuente: Construcción de los Autores con base en datos de la OIT (2016)

El estrés laboral es una reacción que toma la persona ante una exigencia o presión laboral y que no se ajusta a sus conocimientos y capacidades, lo cual lo pone a prueba ante la situación.

El estrés puede producirse en diversas situaciones laborales y aumenta cuando el empleado no siente el apoyo y respaldo por sus compañeros de trabajo o superiores, sintiendo un control limitado sobre sus actividades laborales generando la presión

A continuación, se presentan las variables y la causa – raíz del problema en la institución.

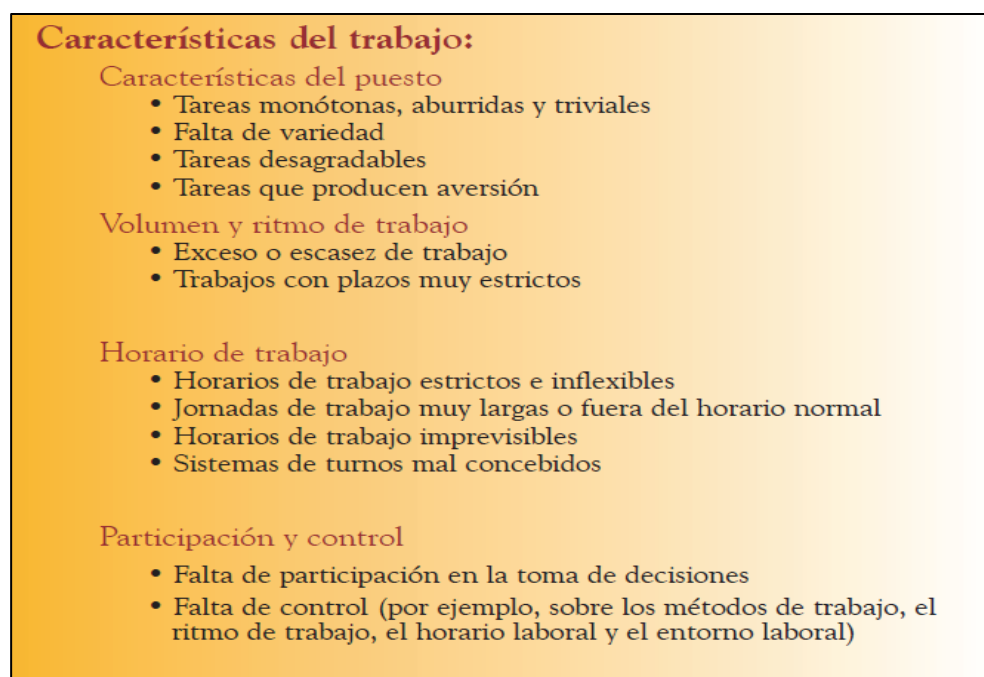


Figura 3. Características del Trabajo
Fuente. Datos obtenidos de OIT (2015,p.15)

El Estrés Laboral puede dar lugar a comportamientos disfuncionales y habituales en el trabajo, contribuyendo a un déficit en la salud física y mental del trabajador. En ocasiones el estrés prolongado puede originar problemas psicológicos que generan ausencias laborales. El trabajador puede tener dificultad para mantener un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, llevándolo así en casos extremos a consumo de alcohol y drogas.

A nivel fisiológico el empleado puede presentar: taquicardia, aumento en la frecuencia respiratoria, tensión muscular, desorden en el proceso digestivo, sudoración.

A nivel emocional puede presentar: Miedo, temor, rabia, ira, ansiedad y estresores.

Los estresores están relacionados a cualquier suceso, situación, persona u objeto, que se percibe como estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en la persona. (OIT, 2015)

4.1.1 Tipos de estresores.

El estrés es algo subjetivo y personal, porque el estresor depende de la valoración que hace la persona de la situación que puede presentarse como amenazante o no.

Es así que se pueden presentar situaciones que para ciertos individuos se conforman como estresores y para otras personas no, por lo tanto, se advierte que se presentan una serie de estresores externos y otros internos a la persona evaluada.

- Estresores Internos. Se lo puede definir como aquellos estresores que son propios de las características personales del individuo, como por ejemplo si es introvertido, estructurado, etc.
- Estresores Externos. Corresponden a los estresores que son ajenos a las características personales del individuo, como por ejemplo sobrecarga en el trabajo, ambigüedad en el rol, etc.

4.1.2 Los estresores más comunes en la evaluación

Los estresores más comunes en la evaluación son los siguientes:

- Ambigüedad de Rol
- Conflictos en el Rol
- Sobrecarga de trabajo
- Progreso en la carrera
- Relaciones Interpersonales
- Clima Institucional

4.2 Alternativas de Solución

Se realizó un análisis de cuáles serían las alternativas más eficaces para que puedan hacer parte del programa de intervención.

Por lo general para el manejo de estrés, se manejan sesiones y técnicas de manejo individual y colectivo. Entre las opciones evaluadas se encuentran:

Primera Alternativa. Un paquete diseñado con cuatro técnicas generales para hacer intervención en la población objetivo, estas técnicas hacen referencia a: trabajo de un buen estado físico, manejo de una dieta adecuada, técnica de apoyo social y técnicas de distracción.

Segunda Alternativa. Un paquete diseñado con cuatro sesiones enfocadas al aspecto emocional y físico del empleado, entre las sesiones estaría: capacitación sobre estrés laboral, sesiones de relajación, sesión de autorregulación de emociones y sesión de estrategia de afrontamiento.

Estas dos alternativas se enfocan mucho en la persona y su bienestar físico y mental, pero para el programa de intervención se busca además de apoyar a la persona como ser humano en su entorno, también fortalecer su ambiente laboral que es donde se presenta el conflicto, por lo cual se decide por la alternativa tres, a continuación, descrita.

Tercera Alternativa. Entrega de un portafolio de servicio donde se brinde un programa de intervención dividido en cuatro paquetes de trabajo que permita el manejo del estrés laboral en diferentes aspectos. Los cuatro paquetes de trabajo constan de:

- Diseño de un plan de carrera.
- Diseño de un programa de capacitaciones sobre liderazgo y competencias en el trabajo.
- Diseño de plan de incentivos y reconocimientos.
- Diseño de plan motivacional

4.3 Alternativa Seleccionada

4.3.1 Diseño del plan de carrera

Desarrollo de plan carrera. Esta es una buena opción para la institución, con el fin de cumplir el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores directamente con la institución, logrando reforzar las capacitaciones y crear trabajadores eficientes y con la posibilidad de enriquecer la necesidad de la mejora profesional al mismo tiempo de crecer con la institución.

En que consiste un plan carrera. Es un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa, el cual debe ser pactado con el trabajador, con el fin de tener claro los objetivos y efectos a los cuales se pretende llegar, socializando los compromisos del trabajador y

la empresa. Teniendo como datos iniciales: el tiempo en que se realiza, el perfil biográfico de formación y trayectoria, experiencia en el cargo y evaluaciones de desempeño completando así el cuadro de competencias con lo que se logra crear un plan de formación continua.

Por qué del plan de carrera. Este plan se genera al observar que los trabajadores no se involucran demasiado en la empresa, porque la ven como su lugar de confort, donde solo se está por subsistencia y no existe el conocimiento de las oportunidades de ascensos e incluso algunos no se sienten valorados en algún aspecto.

En que consiste el plan carrera. Este método se aplica en el desarrollo de aptitudes futuras, se requiere de una planificación a largo plazo donde es necesario recursos y una implicación directa de las directivas y el área de RRHH.

Se debe formar parte de la cultura corporativa de la empresa para fomentar su conocimiento.

Un ambiente favorable para un buen desarrollo de este plan es contar con estabilidad y satisfacción del trabajador dentro de la organización, generando igualdad de oportunidades, apoyo de los jefes de área, interés del trabajador, apoyo de la junta directiva y una excelente difusión de oportunidades.

Los datos iniciales para crear el plan carrera son

- Nombre del empleado o empleados.
- Edad.
- Nivel de estudios.
- Puesto que desempeña en la empresa.
- Puesto que podría desempeñar en el futuro.
- Antigüedad en la empresa.

- Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar.
- Necesidades de capacitación.
- Evaluación del desempeño.

4.3.2 Diseño de un programa de capacitaciones sobre liderazgo y competencias en el trabajo

El programa de capacitaciones estará dirigido según cada perfil y su objetivo en la empresa, por eso se divide en 3 capacitaciones que cubre todo el personal. Se establecerá con Talento Humano el cronograma para el desarrollo de las capacitaciones que tendrán una duración de 6 meses.

Capacitación dirigida para los directores de procesos

Alta Gerencia

- Liderazgo gerencial en los procesos de transformación.
- Alineamiento gerencial hacia la productividad y competitividad
- Gestión efectiva por competencias hacia la competitividad.
- Gestión humana por competencias.
- Mejoramiento continuo de las relaciones cliente – proveedor.
- Presentaciones efectivas
- Indicadores de gestión.

Capacitación dirigida para las Coordinaciones de sede

Gerencia / Media

- Ser jefe vs. Estar de jefe.

- Liderazgo participativo y trabajo en equipo.
- Técnicas de supervisión activa.
- Mejoramiento continuo de las relaciones cliente – proveedor – cliente.
- Técnicas de facilitación y capacitación.
- Presentaciones efectivas
- Gestión humana por competencias.

Capacitación dirigida para Secretarias y Lideres de admisión

Equipo base

- Relaciones efectivas de trabajo
- Atención al cliente y calidad de servicio
- Alineamiento y trabajo en equipo.
- Transformación y crecimiento
- Equipos de trabajo con alto rendimiento
- Inteligencia financiera y calidad de vida

Diseño de plan de incentivos y reconocimientos. Se socializará con la Junta Directiva y Talento Humano un Plan de Incentivos y reconocimientos para ser aplicado con el personal.

Este plan tiene como objetivo motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, de todos los empleados servidores que aportan de esta forma al logro de las metas institucionales.

El plan se divide en:

Incentivos: serán estímulos otorgados a los empleados como valor a su trabajo. Los incentivos podrán ser en:

- Tiempo: permisos o descansos especiales.

- Dinero: puede ser en efectivo o mediante bonos de compra, como aumento de salarios

- Educación: apoyo económico dirigido para estudios específicamente.

- Viajes: se le otorga un espacio de recreación con su familia.

Reconocimientos: será la distinción que se le hace al empleado por su labor. Los reconocimientos pueden ser:

- Mejor empleado.
- Mejor compañero de trabajo.
- Mejor equipo de trabajo.

Se manejará mediante una Mención de Honor o registro en el Libro del empleado excelente, este reconocimiento se realizará al final de cada semestre y en cada sede de la Institución.

4.3.3 Diseño de plan motivacional

En este caso coordinado con Talento Humano, se planteará el factor motivacional que se manejará semestralmente con el personal, serán espacios donde los empleados podrán compartir entre ellos, pero en un ambiente diferente al laboral, estos pueden ser:

- Almuerzos fuera de la sede
- Cine para equipos de trabajo
- Salidas recreativas, caminatas ecológicas
- Pausas activas
- Recursos materiales para la oficina o para el empleado

5. Marco Metodológico

Para evaluar la problemática se aplicará dos metodologías que permiten identificar el grado de estrés, de esta forma se va desarrollando el programa y se genera la propuesta a la empresa.

En este caso de negocio se describe la problemática identificada en una Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo, donde refleja un alto grado de estrés laboral en el personal administrativo de la Institución. Esto ha generado un clima laboral inadecuado, rotación de personal y un incremento de quejas y reclamos en la atención de estudiantes y docentes.

En tal sentido, el instrumento propuesto es un programa de intervención orientado a la mejora de la gestión de talento humano cuyo enfoque es la disminución del estrés, creando un ambiente laboral agradable con el fin de tener un impacto de mejora en la productividad, el rendimiento, el crecimiento, la competitividad, la participación, y la adaptación en el trabajo.

De acuerdo a lo anterior, se realizó una encuesta a las 50 personas descritas anteriormente con base en el formato del Cuestionario Breve de Burnout (CBB).

Lo anterior, se mide por medio del cuestionario de Maslach de 1986, el cual es el instrumento más utilizado en todo el mundo. Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 90%, está constituido por 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los pacientes y su función es medir el desgaste profesional. (Hederich,C & Martínez,C , 2011)

El cuestionario Maslach se realiza en 10 a 15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: Agotamiento emocional, despersonalización y realización personal.

5.1 Sub escala de agotamiento emocional (ee: emotional exhaustion)

Consta de nueve preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Su puntuación es directamente proporcional a la intensidad del síndrome. Cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es el agotamiento emocional y el nivel de burnout experimentado por el sujeto. La conforman los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20, cuyas variables son:

1. Me siento emocionalmente agotado en mi trabajo
2. Al final de la jornada me siento vacío
3. Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo, me siento agotado.
6. Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa
8. Siento que mi trabajo me está desgastando
13. Me siento frustrado por el trabajo
14. Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo
16. Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa
20. Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades

5.2 Sub escala de despersonalización (D)

Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es la despersonalización y el nivel de burnout experimentado por el sujeto. Está formada por 5 ítems, que son los ítems 5, 10, 11, 15 y 22, cuyas

variables son:

5. Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales

10. Siento que me he hecho más duro con la gente

11. Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente

15. Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente

22. Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas

5.3 Sub escala de realización personal (pa: personal accomplishment)

Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. En este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de burnout. Es decir, a menor puntuación de realización o logro personal, más afectado está el sujeto. La Realización Personal se compone de ocho ítems, está conformada por los ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21, cuyas variables son:

4. Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender

7. Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender

9. Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo

12. Me siento muy enérgico en mi trabajo

17. Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo

18. Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que

atender

19. Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo

21. Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada

De acuerdo a lo anterior, estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad.

El punto de corte puede establecerse según los siguientes criterios: En la sub escala de Agotamiento Emocional (EE) puntuaciones de 27 o superiores serían indicativas de un alto nivel de burnout, el intervalo entre 19 y 26 corresponderían a puntuaciones intermedias siendo las puntuaciones por debajo de 18 indicativas de niveles de burnout bajos o muy bajo.

En la sub escala de Despersonalización (D) puntuaciones superiores a 10 serían nivel alto, de 6 a 9 medio y menor de 5, bajo grado de despersonalización. Y en la sub escala de Realización Personal (PA) funciona en sentido contrario a las anteriores; y así de 0 a 33 puntos indicaría baja realización personal, de 34 a 39 intermedia y superior a 40 sensación de logro, como se muestra en la tabla 3

Tabla 3. Criterios de Análisis

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Agotamiento Emocional (EE)	≤ 18	19 - 26	≥ 27
Despersonalización (D)	≤ 5	6 - 9	≥ 10
Realización Personal (PA)	≥ 40	34 - 39	≤ 33

Fuente: Construcción de los Autores

Puntuaciones altas, en las dos primeras sub escalas y baja en la tercera definen la presencia del síndrome

A continuación, se encuentra un ejemplo de una de las 50 personas encuestadas con el cuestionario de Burnout:

Tabla 4. Formulario de Evaluación

ÍTEM	SUBESCALA	CUESTIONARIO	0 NUNCA	1 ALGUNAS VECES AL AÑO O MENOS	2 UNA VEZ AL MES	3 ALGUNAS VECES AL MES	4 UNA VEZ A LA SEMANA	5 ALGUNAS VECES A LA SEMANA	6 DIARIAMENTE
1	EE	Me siento emocionalmente agotado en mi trabajo						X	
2	EE	Al final de la jornada me siento vacío					X		
3	EE	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo, me siento agotado						X	
4	PA	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender						X	
5	D	Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales		X					
6	EE	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa				X			
7	PA	Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender				X			
8	EE	Siento que mi trabajo me está desgastando						X	
9	PA	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo				X			
10	D	Siento que me he hecho más duro con la gente			X				
11	D	Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente				X			
12	PA	Me siento muy enérgico en mi trabajo					X		
13	EE	Me siento frustrado por el trabajo						X	
14	EE	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo						X	
15	D	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente		X					
16	EE	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa				X			
17	PA	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo					X		
18	PA	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender						X	
19	PA	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo						X	
20	EE	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades						X	
21	PA	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada				X			
22	D	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas			X				
	EE	AGOTAMIENTO EMOCIONAL							
	D	DESPERSONALIZACIÓN							
	PA	REALIZACIÓN PERSONAL							

Fuente: Construcción de los Autores

En donde los resultados fueron los siguientes:

Tabla 5. Resultados de evaluación

	Ítems	Resultado	
Agotamiento emocional	1	5	
	2	4	
	3	5	
	6	3	
	8	5	
	13	5	
	14	5	
	16	3	
	20	5	
	Total	40	Alto
Despersonalización	5	1	
	10	2	
	11	3	
	15	1	
	22	2	
	Total	9	Medio
Realización personal	4	5	
	7	3	
	9	3	
	12	4	
	17	4	
	18	5	
	19	5	
	21	3	
	Total	32	Alto

Fuente: Construcción de los Autores

En este caso puntual se puede observar que de acuerdo a la puntuación dada existe un alto nivel en la sub escala de agotamiento emocional con 40 puntos, en donde se evidencia la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas de trabajo. Un nivel medio en la sub escala de despersonalización con 9 puntos, en donde se evidencia un reconocimiento en su mayoría, actitudes de frialdad y distanciamiento. Y un nivel alto en la sub escala de realización personal con 32 puntos, en donde se evidencia autoeficacia, autonomía y gran capacidad de afrontar nuevos retos.

Con base en lo anterior, se realizó el análisis para la totalidad de personas encuestadas, cuyo resultado se evidencia en la tabla 6:

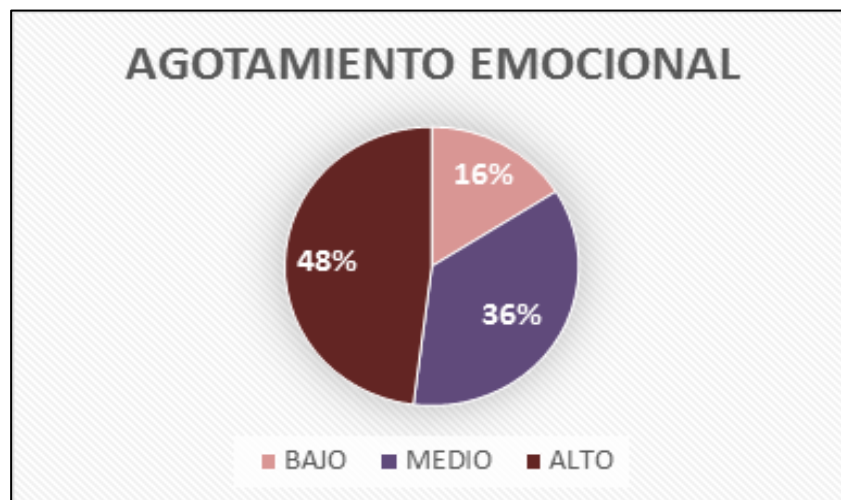
Tabla 6. Resumen de los resultados de la evaluación

Dimensión	Personas encuestadas			Total no. Personas encuestadas
	Bajo	Medio	Alto	
Agotamiento emocional	8	18	24	50
Despersonalización	11	22	17	50
Realización personal	20	14	16	50

Fuente: Construcción de los Autores

De acuerdo a la tabla 6, se analizaron los porcentajes con la siguiente fórmula:

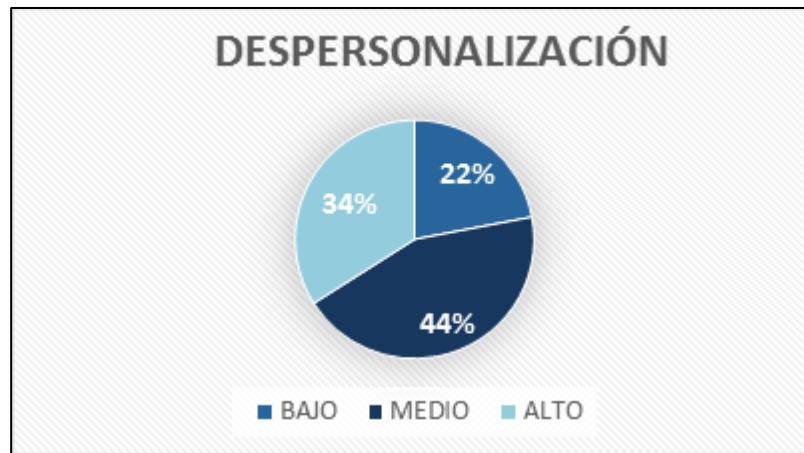
$$\frac{\text{No. de personas por nivel (bajo, medio, alto)}}{\text{No. Total de personas encuestadas}} = \%$$



Gráfica 4. Porcentaje de resultados de Agotamiento Emocional

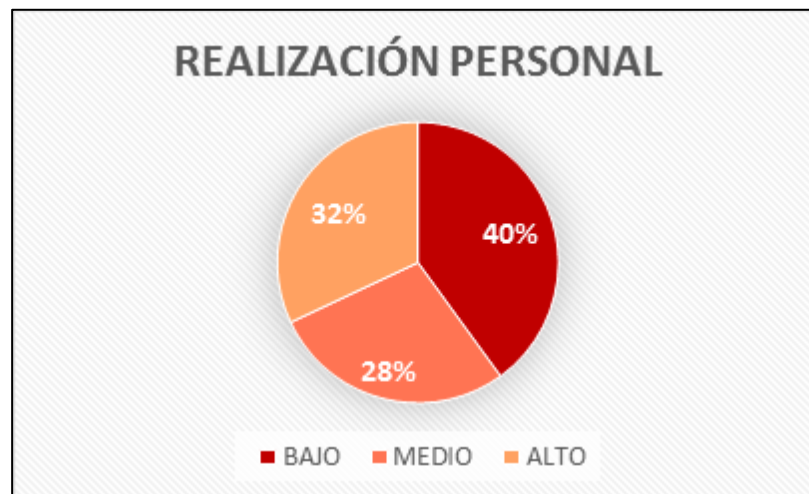
Fuente: Construcción de los Autores

En la gráfica 4, se evidencia que en la sub escala de agotamiento emocional, 24 de las 50 personas encuestadas tienen un alto nivel, con un porcentaje de 48%.



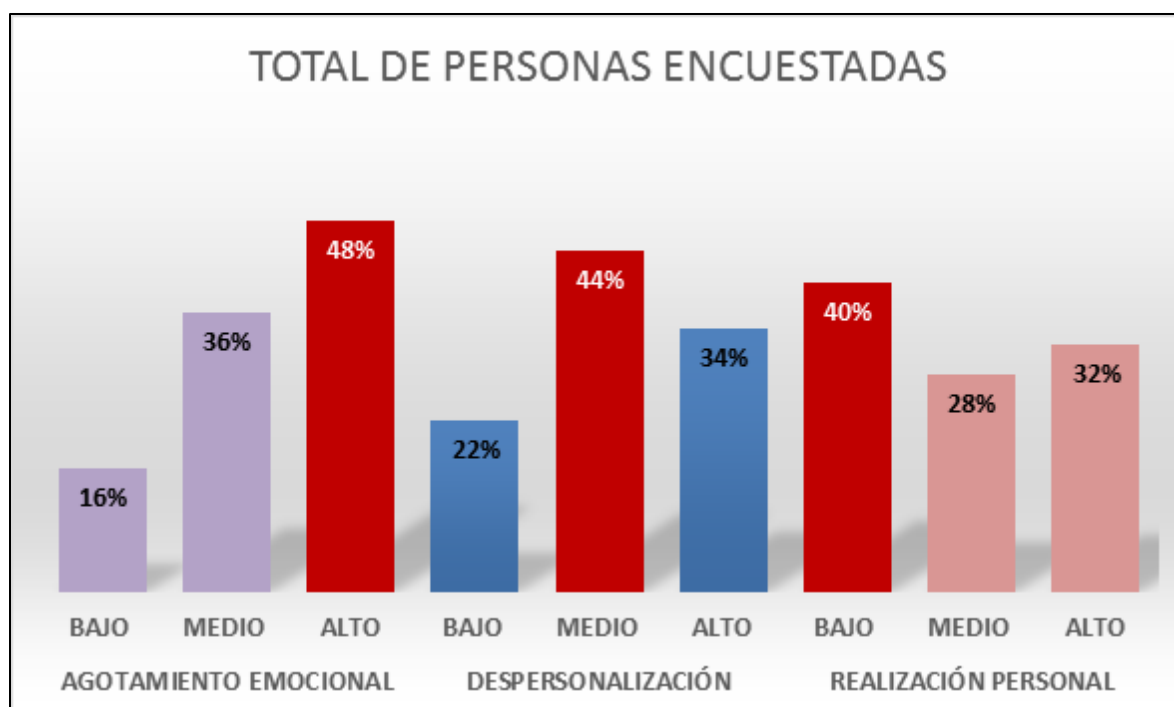
Gráfica 5. Porcentaje de resultados de Despersonalización
Fuente: Construcción de los Autores

La gráfica 5, muestra que en la sub escala de despersonalización, 22 de las 50 personas encuestadas tienen un nivel medio, con un porcentaje de 44%.



Gráfica 6. Porcentaje de resultados de Realización Personal
Fuente: Construcción de los Autores

En la gráfica 6 se analiza que la sub escala de realización personal, 20 de las 50 personas encuestadas tienen un promedio mayor en el nivel bajo, con un porcentaje de 40%.



Gráfica 7. Resumen de las Personas Encuestadas
Fuente: Construcción de los Autores

En conclusión, los resultados de los indicadores evaluados comprueban que existe una problemática en el personal administrativo de la institución. Como se mencionó anteriormente, se define la presencia del síndrome, obteniendo puntuaciones altas en las dos primeras sub escalas y baja en la tercera. Asimismo, existe una clara evidencia de insatisfacción laboral, actitudes negativas hacia compañeros o personas que atiende, baja autoeficacia, poca autonomía y poca capacidad para afrontar nuevos retos.

La segunda metodología hace referencia a la aplicación de la Batería de Instrumentos para la evaluación de factores de riesgo Psicosocial del Ministerio de Protección Social que se creó en el año 2010. Este instrumento permite evaluar las condiciones psicosociales que afectan de forma negativa la salud de los trabajadores: (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Se inicia con la aplicación de dos instrumentos de evaluación: Identificación del puesto de trabajo y Cuestionario de evaluación de estrés, donde se identificará el perfil y cargos de cada

empleado y su nivel inicial de estrés.

Posterior a lo anterior, se entregará el primer reporte a la Junta Directiva y a la Dirección de Talento Humano con el resultado de identificación del nivel de estrés de los empleados.

En esta fase se aplicará el instrumento de evaluación de Factores Psicosociales Intra-laborales, aquí se evaluarán aspectos como demanda de trabajo, control sobre el trabajo, liderazgo, relaciones sociales, y recompensa. Se recogerá la información, presentado informe a la Junta Directiva y Dirección de Talento Humano donde se identifica la situación laboral de cada empleado.

Adicional a lo anterior, se aplicará el último instrumento de evaluación de factores psicosociales extra laborales. Aquí se evaluarán aspectos como tiempo fuera del trabajo, relación familiar, comunicación y relaciones interpersonales, situación económica, vivienda y entorno.

Teniendo en cuenta los resultados de la batería aplicada, se genera el informe final y la propuesta de bienestar laboral ideal para la empresa y que disminuya el nivel de estrés laboral.

5.4 Análisis de tamaño y confiabilidad de la encuesta

Antes de realizar las encuestas, se determina su nivel de confianza para lo cual se utiliza la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Teniendo en cuenta los términos:

Universo o Población total

Heterogeneidad

Intervalo de confianza

Margen de error

Conforme a esto y realizar una evaluación de la misma con una Población total de 100 individuos, un intervalo de confianza del 95% y una heterogeneidad del 50%.

Se tiene como resultado que teniendo un % de error del 9.8% la población de estudio debe ser 50 individuos.

5.5 Fuentes de Información

- a) Instrumentos de evaluación del Ministerio de Protección Social
- b) Guía del PMBOK® quinta edición.
- c) Información de la OMS y OIT

5.6 Herramientas

- a) Información histórica sobre el Estrés Laboral.
- b) Sitios web con información relacionada.
- c) Artículos informativos (periódicos revistas).
- d) Encuesta realizada.
- e) Datos estadísticos

5.7 Supuestos

- Aceptación del proyecto por parte de la Junta Directiva para ser incluido en la Planeación Estratégica de la Institución.
- Aplicación del Programa cada año, para todo el personal administrativo de la empresa, incluyendo a los docentes en su segunda etapa.
- Igualdad de condiciones para los empleados en cuanto a sus perfiles laborales y niveles económicos.
- Fortalecimiento del liderazgo en directores de proceso, mejorando relaciones con sus equipos de trabajo y la productividad en cada área.
- Disminución de la rotación de personal y ausentismo por estado de salud.
- Creación de nuevos cargos y organización de cargas laborales en cada área.

5.8 Restricciones

- No todo el personal estará interesado en realizar las actividades.
- Dentro del tiempo de 48 laborales no se pueda cumplir con el tiempo y plan establecido para cada paquete de trabajo.
- El presupuesto de \$50.000.000 millones asignado para el área de Bienestar Institucional sea el suficiente para el desarrollo de los paquetes de trabajo.
- Los horarios de trabajo de lunes a sábado se cruzan con el tiempo necesario para realizar las actividades y deba ser en horario diferente al laboral

5.9 Entregables del trabajo de grado

Formulación

- a) Resumen Ejecutivo
- b) Antecedentes del problema
- c) Alternativas de solución
- d) Objetivos del proyecto

Estudios y evaluaciones

- a) Estudio técnico
- b) Estudio de mercado

6. Estudio Técnico

6.1 Institución/organización donde se presenta la necesidad o problema

La población objetivo se encuentra ubicada en las siete sedes ubicadas en la ciudad de Bogotá, así que se debe hacer intervención en las localidades de: Suba, San Cristóbal Norte, Teusaquillo, Fontibón, 40 Sur, Kennedy, Bosa. Pero con el apoyo de Talento Humano se coordinará fechas y horas para los encuentros según cada perfil. (Directores de proceso, Coordinadores de sede, Secretarias, auxiliares)

6.2 Descripción General de la Organización

La empresa a quien va dirigido el proyecto es una Institución Educativa para el trabajo y el desarrollo humano que lleva 20 años en el área de la educación.

La sede principal se encuentra ubicada en la localidad 11 de Suba, barrio Costa Azul. Cuenta en este momento con 22 programas aprobados. Cuenta con siete sedes en Bogotá, 8.000 estudiantes, 250 docentes, 100 administrativos.

6.3 Direccionamiento Estratégico de la Organización

6.3.1 Misión y Visión



Figura 4. Misión y Visión.

Fuente: Datos obtenidos de Campoalto (2016,p.3)

6.3.2 Política institucional



Figura 5. Políticas del sistema de Gestión Integrado
Fuente: Datos obtenidos de Campoalto (2016,p.4)

6.3.3 Planeación estratégica de la organización

Tabla 7. Planeación estratégica de la organización

ESTRATEGIA	Fortalecer proceso de bienestar institucional						
META	Contar con percepción de bienestar laboral en más del 90% de empleados y docentes						
TACTICA	PLAZO	RESPONSABLE	NIVEL	FECHA INICIO	FECHA FINAL	TALENTO HUMANO	RECURSOS \$
Realizar diagnostico institucional	IN	Junta Directiva		2014	2019	Equipo talento humano	50.000
Generar plan de formación y desarrollo institucional	IN	Junta Directiva		2014	2019	Equipo talento humano y planeación	
Implementar plan de formación y desarrollo	ME	Junta Directiva		2014	2019	Equipo talento humano	
Establecer plan de mejoramiento	ME	Junta Directiva		2014	2019	Equipo talento humano y planeación	

Fuente: Construcción de los Autores

6.3.4 Estructura organizacional

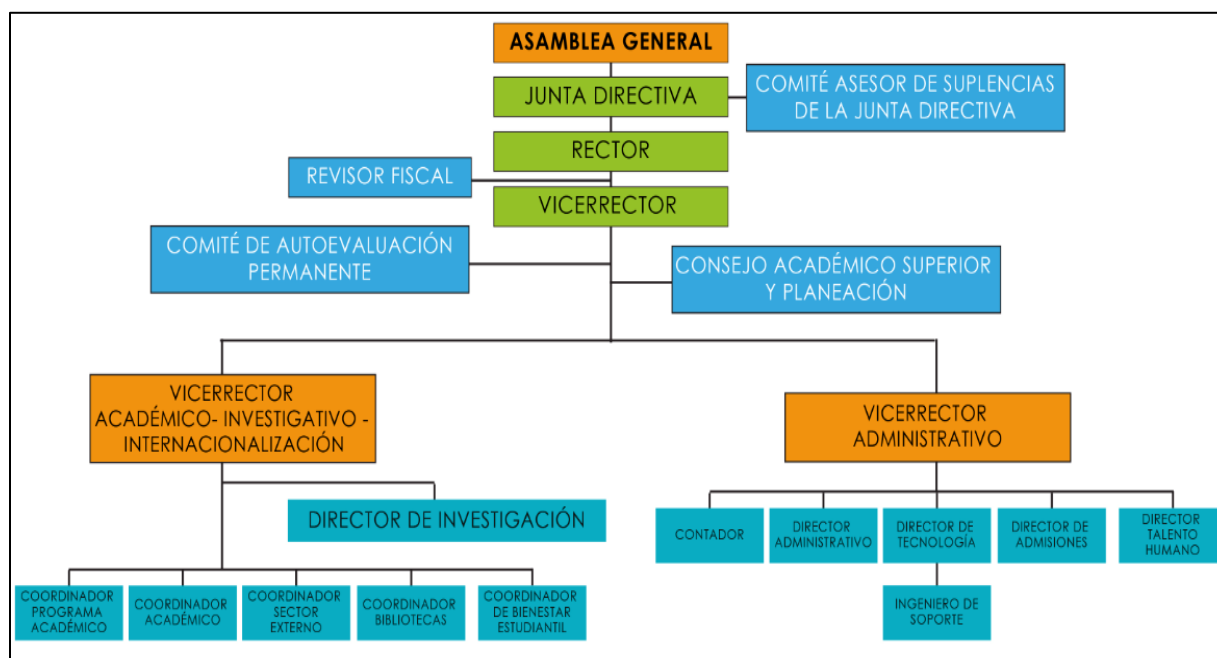


Figura 6. Organigrama

Fuente: Datos obtenidos de Campoalto (2016,p.4)

7. Análisis y Descripción del Producto

7.1 Portafolio de Servicios

Se entregará un portafolio de servicios a la Junta Directiva con las siguientes características:

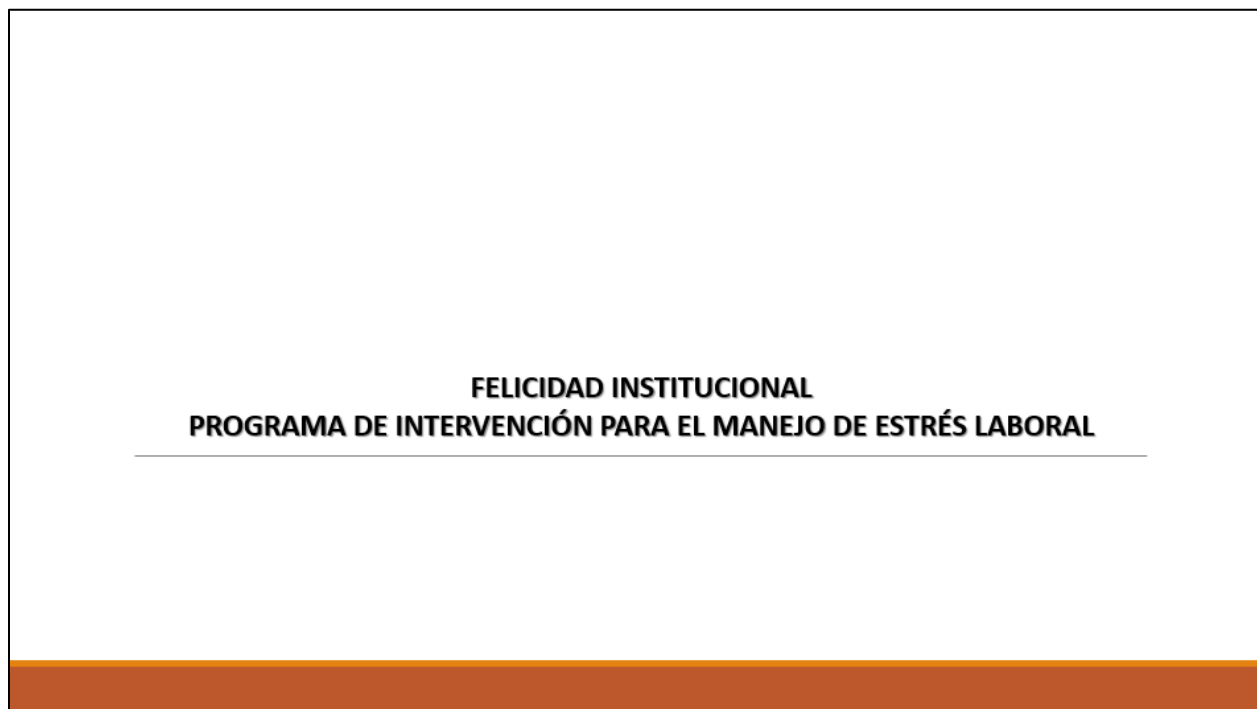


Figura 7. Portafolio de servicios – Portada
Fuente: Construcción de los Autores

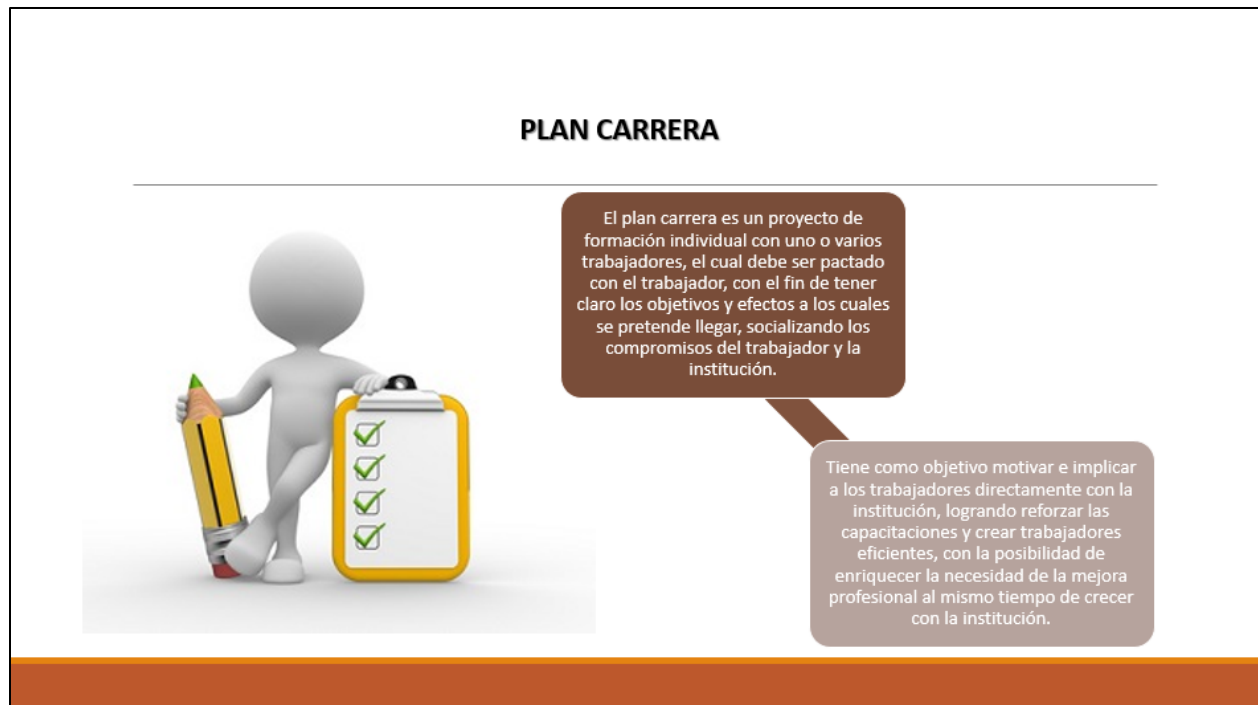


Figura 8. Portafolio de servicios – Plan carrera.

Fuente: Construcción de los Autores



Figura 9. Portafolio de servicios – Programa de capacitaciones sobre liderazgo y competencias en el trabajo

Fuente: Construcción de los Autores



Figura 10. Portafolio de servicios – Plan de incentivos y reconocimientos

Fuente: Construcción de los Autores



Figura 11. Portafolio de servicios – Plan Motivacional

Fuente: Construcción de los Autores

7.2 Criterios de Éxito del Proyecto

- Lograr una sensibilización ante la Junta Directiva de la Institución en estudio, sobre la problemática y la alternativa de solución que se debe aplicar, para mejorar en todos los contextos.
- Se quiere una participación activa por parte de los empleados a los que va enfocado el proyecto.
- Con la implementación del programa se busca generar una nueva cultura en la empresa relacionada con el bienestar y la felicidad institucional.
- Con la aceptación y aplicación de la propuesta se espera ver una Institución como empresa renovada, actualizada y con un personal estable y feliz laboral y personalmente.
- Una mejor calidad de vida laboral, aplicando un modelo de liderazgo eficaz en cada perfil profesional.

8. Estudio de Mercadeo

8.1 Diagnóstico del Mercado

Hoy en día las empresas están implementando el tema de felicidad en el trabajo, en razón a los casos de estrés laboral que se han presentado. Desde el área de Talento Humano se están empleando estrategias para implementar la idea.

8.2 Estudios realizados en Colombia

8.2.1 Estudio 1. Clafo – felicidad organizacional

El Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo – ClaFO- Colombia 2016, es una novedosa iniciativa internacional de la Escuela de Negocios de la Fundación Universitas de Argentina junto a la Universidad Sergio Arboleda, que cuenta con el apoyo de múltiples organizaciones nacionales e internacionales. Su objetivo principal es acercar a Colombia a una de las tendencias más importantes en materia de gestión de personas. (Clafo, 2016)

En noviembre de 2015 se llevó a cabo el primer CLaFO, la primera ciudad que recibió el evento fue Mendoza, Argentina. Participaron 25 speakers, 30 empresas y organizaciones sponsors, y 800 asistentes, lo cual ratifica la importancia del **bienestar corporativo** en la agenda de los

decisores.

En el CLaFO Colombia 2016, la Universidad Sergio Arboleda fue la organizadora, allí expusieron expertos de primer nivel internacional provenientes de Argentina, Brasil, Chile y Colombia quienes lideran, desde sus posiciones profesionales y académicas, esta novedosa tendencia. (Clafo, 2016)

El CLaFO Colombia 2016 tiene **cuatro ejes temáticos**: transformación humana, bienestar corporativo, medición de felicidad en el trabajo y por último felicidad y educación. En el evento se tocan temas como:

- Construcción de un departamento de bienestar corporativo.
- Transformación humana y resiliencia organizacional.
- Gestión de las nuevas generaciones de jóvenes profesionales, impacto de la felicidad

en la educación a todo nivel.

- Medición y certificación del valor de las empresas para sus funcionarios y su entorno.
- Desafíos locales y regionales para los líderes en 2017.

Hoy la **felicidad en el trabajo** se está transformando en un movimiento mundial, reflejando la capacidad que tienen las empresas de generar bienestar a sus trabajadores. Muchas de las corporaciones más grandes de Latinoamérica ya trabajan firmemente en este sentido. Las **nuevas generaciones de jóvenes profesionales** valoran seriamente esta capacidad organizacional.

8.2.2 Estudio 2. Michael page

Firma especializada en reclutamiento y gestión de talento humano, ofrece consejos a líderes empresariales para lograr el clima organizacional esperado. (Michael Page, 2016)

Cada vez es más frecuente que los líderes de las empresas diseñen estrategias para que sus empleados estén a gusto con el trabajo que desarrollan y a la vez fidelicen a su personal. Para muchos empleados, la remuneración salarial es la razón principal para permanecer por años en una compañía, sin embargo, hay otros factores que harían pensar a un colaborador antes de cambiar de trabajo (Osorio, 2016)

Esto es lo que recomienda Michael Page (2026), citado en Osorio (2016) a gerentes y directivos para lograr la felicidad de los colaboradores con la organización:

1. Reconocer el talento: para los empleados es indispensable que se resalten sus virtudes o fortalezas, que se les incentive cuando han hecho un buen trabajo o que se les compense cuando un proyecto ha tenido buenos resultados. Para casos como estos, se han diseñado estrategias como el empleado del mes, reconocimientos extra salariales o días de compensación.

2. Capacitación constante: mantener al personal actualizado con las últimas tendencias en sus campos de trabajo no solo es un beneficio para la compañía sino para los empleados, quienes valoran mucho las inversiones en educación que hacen las empresas. Asistencia a seminarios, congresos, cursos de inglés o intercambios laborales son algunas ideas que pueden aplicarse para lograr ese balance entre

capacitación y bienestar.

3. Bienestar para la familia: es común que en ocasiones los colaboradores deban sacrificar tiempo familiar para cumplir con las tareas de su trabajo, por eso, cuando se brindan espacios para que el empleado comparta con su familia, son bien recibidos. Las fiestas para los niños, almuerzos empresariales para ir con sus parejas o simplemente algunos días de descanso remunerado pueden ser algunas buenas prácticas. Incluso hay firmas que realizan acompañamientos especiales durante momentos cruciales en la vida de sus empleados como la maternidad, hecho que sin duda alguna garantizan que los futuros padres duden mucho en dejar o cambiar de trabajo una vez pase la licencia.

4. Ascensos o promociones: los empleados sueñan con un crecimiento al interior de la empresa para la que trabajan, por eso, hacer parte de una empresa que valora el plan de carrera de sus colaboradores brinda mayores posibilidades para que una persona piense en cambiar de trabajo. Valorar los esfuerzos que la gente hace para estudiar (terminar una carrera, hacer una especialización, o aprender un segundo idioma) puede ser un buen referente si usted piensa en cubrir vacantes primero con el personal que ya posee antes de traer uno externo.

5. Actividades que rompan la rutina: Para los empleados, contar con espacios de integración o actividad física son muy importantes; los campeonatos deportivos, la celebración de cumpleaños, fiestas de Halloween, fin de año, amor y amistad, entre otros, pueden ser una buena práctica para que cada persona demuestre capacidades o destrezas diferentes a las de su quehacer diario. Estos momentos no solo afianzan las buenas relaciones entre compañeros, sino que desarrollan otras habilidades que en el

día a día podrían no ser percibidas. (p.1).

Complementario a lo anterior, Michael Page (2016), argumenta:

Es importante que las empresas sepan que es mucho mejor mantener un empleado y brindarle las garantías para que desarrolle sus labores a plenitud, que tener personal rotando cada mes, es por eso que las inversiones en bienestar laboral deben verse como un intangible en favor de la compañía y no como un gasto. Las acciones que se hacen en pos de los colaboradores sin duda alguna se verán reflejadas en tareas hechas con excelencia, disciplina y compromiso, afirma Mariana Leal, consultora senior de la división de HR de Michael Page (p.2).

8.2.3 Estudio 3. Clima laboral

Esta evaluación señala que el 71% de los colombianos no es feliz en su trabajo. La felicidad y comodidad en el trabajo es tal vez lo que cualquier persona quisiera tener para desarrollar sus labores plenamente y brindarse por completo a su empresa. La felicidad es el factor más importante para que las personas se sientan satisfechas, motivadas, aumenten su productividad y afiancen su compromiso con la organización para la cual trabajan.

Sin embargo, los resultados de una reciente encuesta realizada por el portal de búsqueda de empleo trabajando.com, reflejan un desalentador panorama en cuanto a los niveles de satisfacción laboral en Colombia. “La encuesta se llevó a cabo en Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga, entre otras ciudades capitales e incluyó a 2350 trabajadores, un 36%

hombres y el 64% mujeres” (Trabajando, 2016,p.3).

La conclusión principal de la encuesta es tan alarmante como contundente: “el 71% de los participantes dijeron no sentirse felices con el trabajo que desempeñan en la actualidad. En cuanto a la preferencia entre estabilidad en el trabajo y felicidad laboral, el 55% dijo que tener estabilidad es más importante que sentirse felices con su trabajo” (Trabajando, 2016,p.3).

Adicional a lo anterior, la encuesta menciona que:

El 75% de los encuestados son mayores de 27 años, el 20% están entre los 21 y 26 años y el 5% entre los 18 y los 20 años. El 48% de ellos son profesionales, el 23% son técnicos, el 16% son graduados de secundaria y el 13% restante tienen estudios de postgrado

El 71% de los encuestados dijeron que tener trabajo es importante, pero no determinante para ser felices, el 26% dijeron que tener un empleo es el principal factor para la felicidad y el 3% afirmó que el trabajo no influía para nada en la felicidad. En cuanto al cargo y nivel salarial, el 54% dijo que si tuvieran un mejor salario serían más felices y el 46% dijo que un mejor cargo y salario no los haría más felices. (Trabajando, 2016,p.3).

Respecto a cuáles son los elementos determinantes para lograr la felicidad en el trabajo, la encuesta evidencia que: “ el 41% respondió que un buen clima laboral, el 24% dijo que la realización personal, el 11% que un mejor sueldo, el 11% que el desarrollo de la carrera, el 7% que la flexibilidad laboral y el 6% restante afirmó que un buen jefe”. (Trabajando, 2016,p.2).

Finalmente, se les preguntó a los participantes si creían que al tener un negocio propio podrían ser más felices: “el 84% respondió que sí, porque podrían organizar mejor el tiempo y dedicarse a lo que les gusta. Mientras, el 16% dijo que no porque tendrían que asumir demasiadas obligaciones y responsabilidades” (Trabajando, 2016,p.3).

Así las cosas, un clima laboral estable, que brinde las condiciones adecuadas a los colaboradores para desarrollar sus labores y para impulsar su carrera profesional, es determinante para la satisfacción, motivación y felicidad de la plantilla de trabajo, lo cual se va a ver reflejado en los niveles de productividad y competitividad de la organización.

9. Análisis de Riesgos

9.1 Análisis DOFA de la organización

Tabla 8. Análisis DOFA

Fortaleza	Debilidad
Equipo comprometido e interesado en el cambio	Pérdida de credibilidad en la empresa
Oportunidad	Amenaza
Cambio de cultura y mentalidad	Rotacion de personal

Fuente: Construcción de los Autores

9.2 Matriz de Riesgos

Tabla 9. Matriz de Riesgos

REGISTRO DE RIESGOS										
ID	DESCRIPCION DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	IMPORTANCIA	CATEGORIA	DISPARADOR	ESTRATEGIA DE RESPUESTA	EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA DE RESPUESTA	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN
1	Por falta de interés en las actividades del programa, se genera falta de compromiso por parte del personal, presentando disminución en el % de efecto positivo del proyecto.	Baja 30%	Muy Alto (10)	3	Dirección de Proyectos (Estimaciones, Planificación, Control, Liderazgo, Comunicación)	Las paquetes de trabajo del programa propuesto no están debidamente organizados y planificados	Evitar	Realizar buena gestión en la realización del programa, controlando y disminuyendo el % de la problemática, dando prioridad al objetivo principal del proyecto.	Equipo del proyecto	Inicio del proyecto - Enero del 2017
2	Por falta de gestión y organización en la ejecución del programa, se genera incumplimiento en los procesos de evaluación (encuestas), presentando retrasos en el tiempo estimado del proyecto.	Media 50%	Alto (8)	4	Dirección de Proyectos (Estimaciones, Planificación, Control, Liderazgo, Comunicación)	No se desarrolla una adecuada planificación en los instrumentos de evaluación.	Mitigar	Realizar control y seguimiento a los hitos y evaluación estricta del tiempo de cada actividad (encuestas certeras)	Gerente operativo	Socialización del programa a población objeto, febrero de 2017
3	Por no tener suficiente presupuesto para el área de Bienestar Institucional, no se desarrollan completamente los paquetes de trabajo del programa, generando insatisfacción e impacto negativo para el proyecto.	Baja 30%	Alto (8)	2,4	Externo (Cliente, Mercado, Proveedor, Economía, Seguridad, Comunidad)	No se especifican ni se analizan debidamente los costos de cada actividad del proyecto	Evitar	Realizar un análisis financiero detallado para el presupuesto general del proyecto.	Gerente financiero	Inicio del proyecto - Enero del 2017
4	Por falta de organización en los horarios laborales, no se pueden realizar completa y debidamente las actividades del programa, generando insatisfacción e impacto negativo en el proyecto.	Baja 30%	Medio (5)	1,5	Dirección de Proyectos (Estimaciones, Planificación, Control, Liderazgo, Comunicación)	No se realizó un análisis correcto del cronograma	Mitigar	Realizar una gestión en detalle de las actividades programadas en el cronograma	Gerente operativo	Inicio del proyecto - Enero del 2017
5	Por mala gestión e incumplimiento de proveedores, se presentan resultados de mala calidad en el servicio brindado, generando retrasos en las actividades programadas.	Media 50%	Medio (5)	2,5	Externo (Cliente, Mercado, Proveedor, Economía, Seguridad, Comunidad)	No se analiza correctamente las distintas opciones de proveedores	Mitigar	Realizar un análisis en la gestión de cada uno de los proveedores y realizar constante seguimiento en la calidad del servicio brindado	Equipo del proyecto	Desarrollo de paquete de actividades del programa - Abril a Noviembre del 2017

Fuente: Construcción de los Autores

9.3 Estructura de desglose EDT

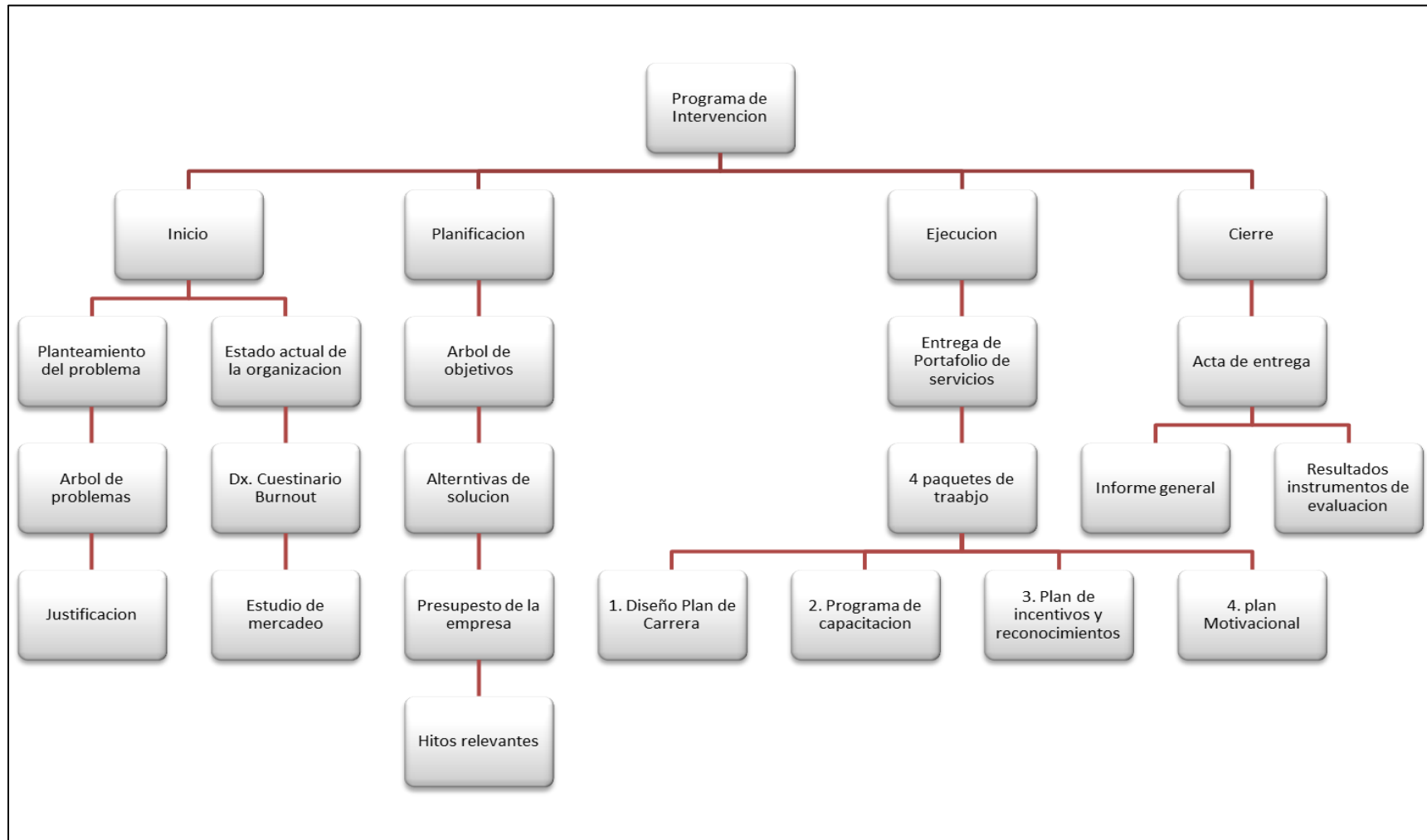


Figura 12. Estructura de desglose EDT

Fuente: Construcción de los Autores

10. Presupuesto

10.1 Análisis estudios del proyecto.

Se definieron los siguientes elementos y servicios ya que son fundamentales para la realización y el éxito del proyecto. En la siguiente lista se describirán y se justificarán dichos elementos. Cada uno tendrá el tiempo para la programación y coordinación de las actividades:

Adquisición	Justificación	Tipo de Contrato	Costo presupuestado	Plazo de ejecución	Documentación
Encuestas	Las encuestas son necesarias para la identificar el grado de estrés laboral por cada individuo, mediante preguntas puntuales.	2	\$ 5.540.000	Primera sesión. 3 primeros meses	1. Solicitud de Propuesta 2. Formularios de evaluación de selección de fuente interna. 3. Acuerdo de confidencialidad. 4. Carta de intención. 5. Firma contrato. 6. Formulario de evaluación del desempeño de adquisiciones.
Kit de la felicidad	El kit de la felicidad contiene: Una agenda y un bolígrafo, pelota anti estrés, afiche con el rito de la felicidad o plan de vida, entre otros elementos, lo cual serán un complemento necesario para la implementación del programa y apoyo para la solución de la problemática que presenta el proyecto.	1	\$ 2.640.000	Primera sesión. 3 primeros meses	
Valoración médica	Es necesaria para observar el estado de salud tanto físico como mental de la persona.	1	\$ 9.560.564	Segunda y tercera sesión. 6 primeros meses	
Intervención en Psicología y fisioterapia	Son necesarios para la realización de sesiones de relajación física, pausas activas, técnicas de respiración, ejercicios de meditación y aeróbicos.	1	\$ 19.121.128	Segunda y tercera sesión. 6 primeros meses	
Actividad: Cine, Almuerzo, salida	Son actividades realizadas para la interacción y recreación del personal	1	\$ 5.600.000	1, 2 3 sesión. Durante los 12 meses	
Total actividad					\$ 37.186.872
Total proyecto					\$ 50.000.000

Figura 3. Estructura de desglose EDT

Fuente: Construcción de los Autores

Tabla 10. Kit de la felicidad

Descripción	Cantidad	Valor
Libreta	50	\$ 360.000
Pelota anti estrés	50	\$ 105.000
Pastillas de la felicidad	50	\$ 75.000
Afiche	50	\$ 500.000
Termo	50	\$ 600.000
Paraguas accesorio	50	\$ 1.000.000
Total		\$ 2.640.000

Fuente: Construcción de los Autores

Tabla 111. Ingresos vs Egresos

Presupuesto		Observación
Ingresos	Valor	
Partida Proyecto	\$ 50.000.000	Cancelado en 3 pagos: 30% (Inicio del proyecto Etapa 1), 20% (2 Etapa media del proyecto) y 50% (3 Final del Proyecto)
Egresos	Valor	
Papelería	\$ 80.000	Resmas de papel, esferos, tablas y tóner de impresora
Servicio de encuestas	\$ 5.200.000	Servicio de encuestas realizado por outsourcing
Papelería	\$ 150.000	Resmas de papel, esferos, tablas y tóner de impresora
Nuevos Salarios (Por 3 Meses)	\$ 9.560.564	Salario Profesional con contrato a Terminio de 3 Meses (Etapa 1) (Medico General)
Nuevos Salarios (Por 3 Meses)	\$ 9.560.564	Salario Profesional con contrato a Terminio de 3 Meses (Etapa 2) (Fisioterapeuta)
Nuevos Salarios (Por 3 Meses)	\$ 9.560.564	Salario Profesional con contrato a Terminio de 3 Meses (Etapa 3) (Psicólogo)
Libretas	\$ 360.000	50 Unidades
Anti estrés	\$ 105.000	50 Unidades
Afiches	\$ 1.500.000	150 Unidades
Pastillas	\$ 75.000	50 Unidades
Papelería	\$ 110.000	Resmas de papel, esferos, tablas y tóner de impresora
Subtotal	\$ 36.261.692	

Fuente: Construcción de los Autores

Tabla 122. Costos durante el desarrollo del proyecto 1

Descripción	Valor C/u	Total
Sesión Almuerzo		
Líder	\$ 35.000	\$ 280.000
Secretarias	\$ 35.000	\$ 245.000
Administrativos	\$ 35.000	\$ 1.225.000
TOTAL		\$ 1.750.000

Fuente: Construcción de los Autores

Tabla 133. Costos durante el desarrollo del proyecto 2

Descripción	Valor C/u	Total
Sesión cine		
Líder	\$ 12.000	\$ 96.000
Secretarias	\$ 12.000	\$ 84.000
Administrativos	\$ 12.000	\$ 420.000
TOTAL		\$ 600.000

Fuente: Construcción de los Autores

Tabla 144. Costos durante el desarrollo del proyecto 3

Descripción	Valor C/u	Total
Sesión Caminata		
Líder	\$ 65.000	\$ 520.000
Secretaria	\$ 65.000	\$ 455.000
Administrativos	\$ 65.000	\$ 2.275.000
TOTAL		\$ 3.250.000

Fuente: Construcción de los Autores

10.1.1 Flujo de caja de inversiones del proyecto

Tabla 155. Flujo de caja de inversiones del proyecto

Primera sesión	Valor C/u	Total
(3 meses)	(3 meses)	(3 meses)
Aplicación de encuesta durante el primer mes.	Entrega de Kit que contiene: afiche, termo, durante el primer mes.	Entrega de Kit que contiene: Paraguas, accesorio para oficina, durante el primer mes.
\$ 5.280.000	\$ 1.100.000	\$ 1.000.000
Entrega de Kit de la Felicidad que contiene: Libreta, Pelota anti estrés, pastillas de la felicidad, en el segundo mes.	Intervención con Psicología al personal durante los 3 meses.	Intervención con Fisioterapeuta al personal durante los 3 meses.
\$ 540.000	\$ 9.560.564	\$ 9.560.564
Valoración Médica al personal durante los 3 meses.	Motivacional: Salida a Cine, durante el segundo mes.	Motivacional: Caminata ecológica durante el segundo mes.
\$ 9.560.564	\$ 600.000	\$ 3.250.000
Motivacional: almuerzo de integración, en el tercer mes.	Aplicación de encuesta de seguimiento en el tercer mes.	Aplicación de encuesta final e el tercer mes.
\$ 1.750.000	\$ 150.000	\$ 110.000
\$ 11.855.844	\$ 11.410.464	\$ 13.920.564

Fuente: Construcción de los Autores

10.2 Análisis de mediciones de “Mejor empleado”, “Mejor compañero de trabajo” y “Mejor equipo de trabajo”.

10.2.1 Factores a evaluar.

Actualmente al existir diferentes áreas de trabajo y por ende labores se hace indispensable individualizar los factores a evaluar por cada una de estas áreas listando a continuación los factores generales:

- a. Comunicación: Expresión oral y escrita.
- b. Constancia.
- c. Dinamismo: Velocidad en la ejecución de tareas.
- d. Calidad del trabajo: precisión, garantías y presentación.
- e. Entrega: disponibilidad y dedicación.
- f. Puntualidad.
- g. Volumen de trabajo.
- h. Organización y planificación en sus tareas.
- i. Superación.
- j. Proactividad.

Estos factores son evaluados y calificados mediante evaluaciones de desempeño y autoevaluaciones de funcionarios. Calificando las mismas de forma directa con observaciones de cada uno de los factores con un desempeño menor a 3.

10.3 Análisis de la propuesta de plan de carrera

10.3.1 Estado actual de salarios

Actualmente los salarios presentan diferencias entre los mismos cargos y experiencia, encontrando que dentro de estos existen divergencias de más de un 70%, sin ninguna justificación, pues verificando en el análisis, en el mismo cargo se cuenta con una experiencia similar y el nivel de estudio es el mismo:

Tabla 166. Salarios

	Empleado 1	Empleado 2
Salario mensual	\$ 2.600.000	\$ 3.400.000
Experiencia	26 meses en cargos similares	29 meses en cargos similares
Nivel de estudio	Profesional con especialización	Profesional con especialización
Meses de labor en la institución	48 meses en la institución	40 meses en la institución

Fuente: Construcción de los Autores

Estas diferencias que generan malestar entre los empleados, lo que conlleva a un mal clima laboral, generando conflictos entre las personas, baja calidad en la atención prestada, disgustos hacia la institución, entre otros.

10.3.2 Diferencia de salarios actuales contra los propuestos en el plan de carrera

Tabla 177. Diferencia anual de Salarios actuales contra los propuestos en el plan de carrera

	Situación actual	Propuesta plan carrera
Salarios anuales	\$ 730.800.000	\$ 794.400.000
Diferencia anual (fondos a solicitar)	Na	\$ 63.600.000

Fuente: Construcción de los Autores

10.3.3 Descripción de plan de carrera con salarios propuestos

Tabla 188. Descripción de plan de carrera con salarios propuestos

	Cargo	Salario	Cant	Total	Experiencia	Estudios
Directores de proceso	Financiero	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
	Administrativo	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
	Bienestar	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
	Académico	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
	Talento humano	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
	Admisiones	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
	Contabilidad	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
	Registro y control	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	3 Años en el cargo de (Coordinador de sede o 5 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional con especialización
Coordinadores de sede	Coordinador de sede	\$ 1.800.000	7	\$ 12.600.000	2 Años en el cargo de (Secretaría académica o 3 años en cargos similares si es contratación externa)	Profesional en el área de administración académica
Secretarías académicas – líderes de	Secretaría académica	\$ 800.000	10	\$ 8.000.000	1 Año en el cargo de (Líder de admisión o 2 años en cargos similares si es contratación externa)	Técnico profesional
	Líder de admisión	\$ 800.000	25	\$ 20.000.000	1 Año en cargos similares.	Técnico profesional
Total mensual			50	\$ 66.200.000		
Total anual				\$ 794.400.000		

Fuente: Construcción de los Autores

11. Aprobación del proyecto

11.1 Requerimiento de Aprobación del Proyecto

Para llevar a cabo la aprobación y éxito de este proyecto, es necesario en primera medida sensibilizar a la Junta Directiva de la problemática actual y demostrar los beneficios y ventajas de este programa de intervención hacia el personal administrativo, el cual impactará en la productividad y éxito de la empresa como en el clima organizacional de los empleados y la excelente atención a la comunidad estudiantil y docente.

11.2 Nombramiento del Gerente del Proyecto

Diana Carolina Rivera es nombrada como MP para el diseño e implementación del “Programa de Intervención para el Manejo del Estrés en la Institución Educativa C.A S.A.S”, ella contará con el respaldo de dos profesionales en las diferentes áreas de conocimiento como el Gerente Financiero: Edgar Andrés Alarcón y la Gerente de Operaciones: Ángela Ximena Bello, los cuales son de vital importancia para el desarrollo del mismo. Carolina Rivera se encargará de la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto, manejo de riesgos y entrega de informes.

11.3 Plan de gestión del Proyecto

El diseño e implementación del programa de intervención para el manejo del estrés, es un proyecto que se desarrolla como la alternativa de solución más adecuada y oportuna para la problemática identificada en la Institución Educativa C.A S.A.S, donde busca disminuir el nivel de estrés laboral y mejorar la calidad de vida del personal administrativo.

Este proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Bogotá, en las siete sedes que tiene la Institución: Suba, San Cristóbal Norte, Teusaquillo, 40 Sur, Kennedy, Fontibón y Bosa. Para llevar a cabo con éxito el diseño e implementación del programa es necesario cumplir con el Portafolio de servicios como entregable que sustenta el proyecto a la Junta Directiva.

11.4 Hitos Relevantes

- Entrega acta de inicio del proyecto enero de 2017.
- Socialización del programa a población objeto, febrero de 2017.
- Desarrollo de paquete 2 de abril a octubre de 2017.
- Desarrollo de paquete 3 en junio y diciembre de 2017.
- Desarrollo de paquete 4 en marzo y septiembre de 2017.
- Desarrollo de paquete 1 noviembre de 2017.
- Informe final y propuesta diciembre 2017.

11.5 Matriz de Comunicaciones

La siguiente tabla identifica los requisitos de comunicaciones para este proyecto

Tabla 199. Matriz de Comunicaciones

Tipo de comunicación	Objetivo de la comunicación.	Medio	Frecuencia	Integrantes	Responsable	Documento entregable	Formato
Reunión de apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar el proyecto a la junta directiva. • Revisión objetivos del proyecto y enfoque de gestión. 	• Cara a cara	Una vez	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto. • Junta directiva. • Dirección de talento humano 	Gerente del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de reunión. • Agenda. • Portafolio del proyecto. 	Documento archivado.
Reuniones de equipo de proyecto	Estado de cronograma, presupuesto, flujo de caja del proyecto.	• Cara a cara Video conferencia.	Semanal	• Equipo del proyecto	Gerente del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de reunión • Informe de estados. • Acta de Compromisos 	• Documento archivado
Reuniones de verificación de alcance	Discutir y evaluar ajustes, cambios dentro del alcance del proyecto.	• Cara a cara	Cuando sea necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto. • Junta directiva. • Dirección de talento humano 	Gerente del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de reunión • Documento de cambios 	Documento archivado
Reuniones mensuales de avance del proyecto	Informe sobre el estado del proyecto de gestión	• Cara a cara	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del proyecto • Dirección de Talento Humano 	Gerente del proyecto	Acta de reunión del Cronograma del proyecto Informe de estado Solución de PQR	Documento archivado
Informes de estado del proyecto	Informar sobre el estado del proyecto, incluyendo las actividades y avances.	• Correo electrónico	Mensual	Equipo del proyecto. Junta directiva. Dirección de talento humano	Gerente del proyecto	Informe de estado del proyecto Cronograma del proyecto	• Documento archivado digitalmente
Reunión de novedades o casos especiales	Análisis y solución de casos especiales presentados durante el proyecto	• Cara a cara	Cuando sea necesario	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente del proyecto • Dirección de Talento Humano 			

Nota: Elaborada por los Autores

11.6 Cierre del Proyecto

El entregable del cierre del proyecto, se hará mediante un Acta de cierre que contiene el informe final de la implementación del programa, donde se registrará y se verificará el desempeño del proyecto.

El documento debe cumplir con los planes que apliquen a dicho programa para ser presentando a la Junta Directiva y población objetivo para su aprobación, desarrollo y cierre.

Referencias Bibliográficas

- Campoalto. (2016). *Institución Educativa para el trabajo y el desarrollo humano*. Bogotá.
- Clafo. (2016). *Felicidad Organizacional*. Obtenido de <http://www.clafo.com/>
- Hederich,C & Martínez,C . (2011). Validación del cuestionario Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBISS) en contexto académico colombiano. *Revista CES Psicología*, (3) 26-45.
- Michael Page. (2016). *Generalidades de la entidad*. Obtenido de <http://www.michaelpage.com.co>
- Ministerio de la Protección Social. (2010). *Fondo de riesgos laborales*. Bogotá.
- Mintrabajo. (2016). *Ministerio de Trabajo. La salud mental de los trabajadores, prioridad del Ministerio de Trabajo* . Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/octubre-2015/4953-la-salud-mental-de-los-trabajadores-prioridad-del-ministerio-del-trabajo-.html>
- OIT. (2015). *Organización Internacional del Trabajo. Estrés laboral*. Lima, Perú: Oficina Regional de La OIT Para America Latina Y el Caribe.
- OIT. (2015). *Organización Internacional del Trabajo. Peligros relacionados con el estrés laboral*. Lima - Perú: OIT.
- OMS. (2016). *Organización Mundial de la Salud. Estrés Laboral*. Obtenido de http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/
- Osorio,F. (2016). *Cinco recomendaciones para lograr la felicidad de los empleados*. Obtenido de <http://www.empleo.com.co/noticias/mundo-empresarial/cinco-recomendaciones-para-lograr-la-felicidad-de-los-empleados-4592>
- Trabajando. (2016). *Niveles de satisfacción laboral en Colombia*. Obtenido de <http://www.trabajando.com.co/>

Anexos

Anexo A. Cuestionario Burnout de Maslach.

CUESTIONARIO DE BURNOUT DE MASLACH									
Este cuestionario es totalmente anónimo, los datos tendrán un tratamiento estadístico.									
Por favor, conteste primero las siguientes preguntas, referidas a datos generales. Donde aparecen varias opciones de respuesta, circule la que corresponde.									
A	Edad:								
B	Sexo:								
C	Profesión:								
D	Cargo que ocupa actualmente:								
E	Centro o institución en que trabaja:								
F	Tiempo que lleva en el mismo centro:								
G	Tiempo que lleva en el mismo cargo:								
H	Número de horas que trabaja en la semana:								
I	Número de personas que atiende diariamente (promedio) en su trabajo:								
J	Tiene que realizar tareas relacionadas con su trabajo en su casa, Si ____ No ____ : Cuántas horas diarias estimando promedio?								
A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como lo siente. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.									
Conteste las siguientes preguntas con una "x" la opción deseada:									
ÍTEM	SUBESCALA	CUESTIONARIO	0 NUNCA	1 ALGUNAS VECES AL AÑO O MENOS	2 UNA VEZ AL MES	3 ALGUNAS VECES AL MES	4 UNA VEZ A LA SEMANA	5 ALGUNAS VECES A LA SEMANA	6 DIARIAMENTE
1	EE	Me siento emocionalmente agotado en mi trabajo							
2	EE	Al final de la jornada me siento vacío							
3	EE	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo, me siento agotado							
4	PA	Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender							
5	D	Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales							
6	EE	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa							
7	PA	Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender							
8	EE	Siento que mi trabajo me está desgastando							
9	PA	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo							
10	D	Siento que me he hecho más duro con la gente							
11	D	Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente							
12	PA	Me siento muy enérgico en mi trabajo							
13	EE	Me siento frustrado por el trabajo							
14	EE	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo							
15	D	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente							
16	EE	Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa							
17	PA	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo							
18	PA	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender							
19	PA	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo							
20	EE	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades							
21	PA	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada							
22	D	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos problemas							
	EE	AGOTAMIENTO EMOCIONAL							
	D	DESPERSONALIZACIÓN							
	PA	REALIZACIÓN PERSONAL							

Anexo B. Calificación CBB

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Agotamiento emocional	≤ 18	19 - 26	≥ 27
Despersonalización	≤ 5	6 - 9	≥ 10
Realización personal	≥ 40	34 - 39	≤ 33

Agotamiento emocional	Ítems	Resultado	
	1		
	2		
	3		
	6		
	8		
	13		
	14		
	16		
	20		
	TOTAL	0	
Despersonalización	5		
	10		
	11		
	15		
	22		
	TOTAL	0	
Realización personal	4		
	7		
	9		
	12		
	17		
	18		
	19		
	21		
	TOTAL	0	

Los ítems subrayados deben ser invertidos, recodificados a la inversa, para obtener las puntuaciones globales de las subescalas correspondientes.

El CBB no está elaborado para evaluar específicamente las subescalas que componen los

antecedentes, el burnout y sus consecuencias, sino las escalas globales

A efectos de diagnóstico de síndrome de burnout, se considera el punto de corte 25 puntos. Es decir, a partir de 25 puede considerarse que una persona está afectada claramente por el síndrome de burnout

A efectos de consecuencias de burnout, se puede considerar que una población o persona está críticamente afectada por las consecuencias cuando se alcanza una puntuación superior a 8. En cualquier caso, el CBB no es un cuestionario clínico, por lo que las consecuencias del burnout se deben evaluar complementariamente por un instrumento específico

Anexo C. Cuestionario evaluación factores psicosociales intralaborales



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Las siguientes preguntas están relacionadas con las condiciones ambientales del(los) sitio(s) o lugar(es) donde habitualmente realiza su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto					
2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío					
3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor					
4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable					
5	La luz del sitio donde trabajo es agradable					
6	El espacio donde trabajo es cómodo					
7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud					
8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico					
9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos					
10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud					
11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo					
12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Para responder a las siguientes preguntas piense en la cantidad de trabajo que usted tiene a cargo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional					
14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes					
15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental					
17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado					
18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información					
19	En mi trabajo tengo que hacer cálculos matemáticos					
20	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la jornada de trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
21	Trabajo en horario de noche					
22	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
23	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana					
24	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes					
25	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo					
26	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo					
27	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa					
28	Por mi trabajo el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco					

Las siguientes preguntas están relacionadas con las decisiones y el control que le permite su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	En mi trabajo puedo hacer cosas nuevas					
30	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades					
31	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos					
32	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas					
33	Puedo tomar pausas cuando las necesito					
34	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día					
35	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
36	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo					
37	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal					

Las siguientes preguntas están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
38	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo					
39	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo					
40	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que la empresa le ha dado sobre su trabajo

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
41	Me informan con claridad cuáles son mis funciones					
42	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo					
43	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo					
44	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
45	Me informan claramente con quien puedo resolver los asuntos de trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la formación y capacitación que la empresa le facilita para hacer su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
46	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo					
47	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo					
48	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo					

Las siguientes preguntas están relacionadas con el o los jefes con quien tenga más contacto.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
49	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo					
50	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones					
51	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo					
52	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo					
53	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo					
54	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
55	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo					
56	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo					
57	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo					
58	Mi jefe me trata con respeto					
59	Siento que puedo confiar en mi jefe					
60	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo					
61	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito					

Las siguientes preguntas indagan sobre las relaciones con otras personas y el apoyo entre las personas de su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
62	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo					
63	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa					
64	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
65	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo					
66	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan					
67	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa					
68	Mi grupo de trabajo es muy unido					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
69	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran					
70	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo					
71	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades					
72	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros					
73	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas					

Las siguientes preguntas están relacionadas con la información que usted recibe sobre su rendimiento en el trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
74	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo					
75	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo					
76	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara					
77	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar					
78	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Las siguientes preguntas están relacionadas con la satisfacción, reconocimiento y la seguridad que le ofrece su trabajo.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
79	En la empresa me pagan a tiempo mi salario					
80	El pago que recibo es el que me ofreció la empresa					
81	El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo					
82	En mi trabajo tengo posibilidades de progresar					
83	Las personas que hacen bien el trabajo pueden progresar en la empresa					
84	La empresa se preocupa por el bienestar de los trabajadores					
85	Mi trabajo en la empresa es estable					
86	El trabajo que hago me hace sentir bien					
87	Siento orgullo de trabajar en esta empresa					
88	Hablo bien de la empresa con otras personas					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Las siguientes preguntas están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes o usuarios:

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue **SI** por favor responda las siguientes preguntas. Si su respuesta fue NO pase a las preguntas de la siguiente sección: **FICHA DE DATOS GENERALES**.

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
89	Atiendo clientes o usuarios muy enojados					
90	Atiendo clientes o usuarios muy preocupados					
91	Atiendo clientes o usuarios muy tristes					
92	Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas					
93	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda					
94	Atiendo clientes o usuarios que me maltratan					
95	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia					
96	Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas					
97	Puedo expresar tristeza o enojo frente a las personas que atiendo					

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO			
Dominios	Dimensiones	Puntaje (transformado)	Nivel de riesgo
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Características del liderazgo		
	Relaciones sociales en el trabajo		
	Retroalimentación del desempeño		
LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO			
Control sobre el trabajo	Claridad de rol		
	Capacitación		
	Participación y manejo del cambio		
	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos		
	Control y autonomía sobre el trabajo		
CONTROL SOBRE EL TRABAJO			
Demandas del trabajo	Demandas ambientales y de esfuerzo físico		
	Demandas emocionales		
	Demandas cuantitativas		
	Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral		
	Demandas de carga mental		
	Demandas de la jornada de trabajo		
DEMANDAS DEL TRABAJO			
Recompensas	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza		
	Reconocimiento y compensación		
RECOMPENSAS			
TOTAL GENERAL FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL INTRALABORAL			

Anexo D. cuestionario evaluación factores psicosociales extralaborales



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Las siguientes preguntas están relacionadas con varias condiciones de la zona donde usted vive:

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Es fácil transportarme entre mi casa y el trabajo					
2	Tengo que tomar varios medios de transporte para llegar a mi lugar de trabajo					
3	Paso mucho tiempo viajando de ida y regreso al trabajo					
4	Me transporto cómodamente entre mi casa y el trabajo					
5	La zona donde vivo es segura					
6	En la zona donde vivo se presentan hurtos y mucha delincuencia					
7	Desde donde vivo me es fácil llegar al centro médico donde me atienden					
8	Cerca a mi vivienda las vías están en buenas condiciones					
9	Cerca a mi vivienda encuentro fácilmente transporte					
10	Las condiciones de mi vivienda son buenas					
11	En mi vivienda hay servicios de agua y luz					
12	Las condiciones de mi vivienda me permiten descansar cuando lo requiero					
13	Las condiciones de mi vivienda me permiten sentirme cómodo					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



Las siguientes preguntas están relacionadas con su vida fuera del trabajo:

		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
14	Me queda tiempo para actividades de recreación					
15	Fuera del trabajo tengo tiempo suficiente para descansar					
16	Tengo tiempo para atender mis asuntos personales y del hogar					
17	Tengo tiempo para compartir con mi familia o amigos					
18	Tengo buena comunicación con las personas cercanas					
19	Las relaciones con mis amigos son buenas					
20	Converso con personas cercanas sobre diferentes temas					
21	Mis amigos están dispuestos a escucharme cuando tengo problemas					
22	Cuento con el apoyo de mi familia cuando tengo problemas					
23	Puedo hablar con personas cercanas sobre las cosas que me pasan					
24	Mis problemas personales o familiares afectan mi trabajo					
25	La relación con mi familia cercana es cordial					
26	Mis problemas personales o familiares me quitan la energía que necesito para trabajar					
27	Los problemas con mis familiares los resolvemos de manera amistosa					



Ministerio de la Protección Social
República de Colombia



		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
28	Mis problemas personales o familiares afectan mis relaciones en el trabajo					
29	El dinero que ganamos en el hogar alcanza para cubrir los gastos básicos					
30	Tengo otros compromisos económicos que afectan mucho el presupuesto familiar					
31	En mi hogar tenemos deudas difíciles de pagar					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Dimensiones	Puntaje (transformado)	Nivel de riesgo
Tiempo fuera del trabajo		
Relaciones familiares		
Comunicación y relaciones interpersonales		
Situación económica del grupo familiar		
Características de la vivienda y de su entorno		
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo		
Desplazamiento vivienda –trabajo– vivienda		
TOTAL GENERAL FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EXTRALABORAL		

INTERPRETACIÓN GENÉRICA DE LOS NIVELES DE RIESGO

- *Sin riesgo o riesgo despreciable*: ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.
- *Riesgo bajo*: no se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.
- *Riesgo medio*: nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
- *Riesgo alto*: nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y portanto, las dimensiones que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.
- *Riesgo muy alto*: nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente las dimensiones que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

Anexo E. Cuestionario identificación puesto de trabajo

FORMATO DE DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO				
Fecha de recolección de la información:	<table border="1"><tr><td>dd</td><td>mm</td><td>aaaa</td></tr></table>	dd	mm	aaaa
dd	mm	aaaa		
Fuentes de información consultada:				
<div></div>				
a. Nombre del puesto de trabajo:	<div></div>			
b. Nombre del área a la que pertenece el puesto:	<div></div>			
c. Ubicación del puesto de trabajo en el organigrama del área:				
<div></div>				
d. Cargo del jefe inmediato:	<div></div>			
e. Número de personas que supervisa el puesto bajo análisis y nombres de los cargos de estas personas:	<div></div>			
f. Ubicación física del puesto de trabajo:	<div></div>			
g. Número de personas que ocupan el puesto bajo análisis:	<div></div>			
h. Objetivos de trabajo del puesto o principales resultados que se esperan de quien lo ocupe :	<div></div>			

i. Funciones asignadas al puesto de trabajo (describir las funciones asignadas al puesto e indicar los días y horarios en que se realizan).

--

j. Principales responsabilidades asignadas al puesto de trabajo (bienes de elevada cuantía, personas a cargo, resultados de toda un área de trabajo, seguridad, vida o salud de otras personas, información confidencial).

--

k. Formación académica
requerida para desempeñar el
puesto:

--

l. Experiencia requerida para desempeñar el puesto

Área de experiencia

Tiempo de experiencia

--

--

m. El trabajo realizado en este puesto, ¿varía por algunas condiciones especiales? (p. ej.: cierre de mes, mantenimientos, auditorías, proyectos especiales, licitaciones, etc.) Describa la condición especial y los días u horas que dura esta condición. (Ver el término variación en el glosario)

n. Duración habitual de la jornada laboral diaria (en horas) establecida por la empresa y pausas de la jornada (almuerzo y otras pausas):

o. Comentarios o información adicional:

FORMATO DE PROGRAMACIÓN DE OBSERVACIONES / ENTREVISTAS DE PUESTO DE TRABAJO

Nombre del puesto de trabajo analizado:	
Nombre de la dependencia:	
Nombre de la empresa:	
Nombre de la persona de contacto en la empresa:	
Cargo de la persona de contacto en la empresa:	
Nombre del evaluador:	
Formación académica del evaluador:	

NÚMERO DE OBSERVACIÓN/ ENTREVISTA	FECHA (dd/mm/aaaa)	DÍA DE LA SEMANA	HORA	LUGAR	NOMBRE DEL TRABAJADOR
1					
2					
3					

Anexo F. Cuestionario evaluación del estrés

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL ESTRÉS – TERCERA VERSIÓN				
Señale con una X la casilla que indique la frecuencia con que se le han presentado los siguientes malestares en los últimos tres meses.				
Malestares	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1. Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular.				
2. Problemas gastrointestinales, úlcera péptica, acidez, problemas digestivos o del colon.				
3. Problemas respiratorios.				
4. Dolor de cabeza.				
5. Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche.				
6. Palpitaciones en el pecho o problemas cardíacos.				
7. Cambios fuertes del apetito.				
8. Problemas relacionados con la función de los órganos genitales (impotencia, frigidez).				
9. Dificultad en las relaciones familiares.				
10. Dificultad para permanecer quieto o dificultad para iniciar actividades.				
11. Dificultad en las relaciones con otras personas.				
12. Sensación de aislamiento y desinterés.				
13. Sentimiento de sobrecarga de trabajo.				
14. Dificultad para concentrarse, olvidos frecuentes.				
15. Aumento en el número de accidentes de trabajo.				
16. Sentimiento de frustración, de no haber hecho lo que se quería en la vida.				
17. Cansancio, tedio o desganó.				
18. Disminución del rendimiento en el trabajo o poca creatividad.				
19. Deseo de no asistir al trabajo.				
20. Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace.				
21. Dificultad para tomar decisiones.				
22. Deseo de cambiar de empleo.				
23. Sentimiento de soledad y miedo.				
24. Sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos.				
25. Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza.				
26. Consumo de drogas para aliviar la tensión o los nervios.				
27. Sentimientos de que "no vale nada", o "no sirve para nada".				
28. Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo.				
29. Sentimiento de que está perdiendo la razón.				
30. Comportamientos rígidos, obstinación o terquedad.				
31. Sensación de no poder manejar los problemas de la vida.				

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

TOTAL GENERAL SÍNTOMAS DE ESTRÉS

Puntaje (transformado)	Nivel de estrés

INTERPRETACIÓN GENÉRICA DE LOS NIVELES DE ESTRÉS — TERCERA VERSIÓN

- *Muy bajo:* ausencia de síntomas de estrés u ocurrencia muy rara que no amerita desarrollar actividades de intervención específicas, salvo acciones o programas de promoción en salud.
- *Bajo:* es indicativo de baja frecuencia de síntomas de estrés y por tanto escasa afectación del estado general de salud. Es pertinente desarrollar acciones o programas de intervención, a fin de mantener la baja frecuencia de síntomas.
- *Medio:* la presentación de síntomas es indicativa de una respuesta de estrés moderada. Los síntomas más frecuentes y críticos ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. Además, se sugiere identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.
- *Alto:* la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés alto. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Además, es muy importante identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.
- *Muy alto:* la cantidad de síntomas y su frecuencia de presentación es indicativa de una respuesta de estrés severa y perjudicial para la salud. Los síntomas más críticos y frecuentes requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. Así mismo, es imperativo identificar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral que pudieran tener alguna relación con los efectos identificados.

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR